

إدارة التفاوض

أ.د/عبد الله محمد الفقيه

رقم المقرر: 928014





إدارة التفاوض

أ. د. عبد اللّه محمد الفقيه

صنعاء

1433هـ / 2012م



التحـــكيم العلمي	أ.د/ عبد الخالق باعلوي
التصميم التعليمي	د. جمال درهم زيد
المراجع اللغوي	أ. محمد علي علي المحمدي
التصميم الفني	أ. قابوس محمد أحمد عيضة
تصميم الغلاف	أ. محمد عبد الحكيم سلام الصلوي

الإشراف العام : قسم إنتاج المقررات-كلية التعليم المفتوح

الطبعة الأولى 1433هـ / 2012م

حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة العلوم والتكنولوجيا، ولا يجوز إنتاج أي جزء من هذه المادة أو تخزينها على أي جهاز، أو نقلها بأي شكل أو وسيلة الكترونية أو ميكانيكية، أو بالنسخ أو التصوير أو التسجيل، أو بأي وسيلة أخرى، إلا بموافقة خطية مسبقة من الجامعة

يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي
Web Site: ust.edu/Centers/ubc
Email: ubc@ust.edu
Tel: 00971 384078
رقم الإيداع (950ـ2010)

مقدمة المقرر:

عزيزي الدارس...

أصبح التفاوض في عصرنا الحالي مكونا هاما من مكونات منظمات الأعمال على نحو خاص والمنظمات الاجتماعية بشكل عام. و لا يمثل التفاوض فقط إحدى آليات حل الخلافات والنزاعات والصراعات بين الأفراد داخل المنظمات وبين المنظمات بعضها بعضا بما في ذلك الدول، ولكنه يمثل أيضا أحد الأساليب الهامة لتقريب وجهات النظر والتوصل إلى اتفاقات والدخول في شراكات استثمارية وتجارية وبناء التحالفات وصنع الحلفاء وحل المشكلات ومواجهة الأزمات.

يتفاوض المديرون مع رؤسائهم ومع مرؤوسيهم ومع نظرائهم في نفس المستوى الإداري ومع الشركات الأخرى في الداخل والخارج، ويتفاوض العاملون مع بعضهم بعضاً وتتفاوض اتحادات العمال والنقابات مع الرؤساء التنفيذين للشركات ومع الحكومات ومع بعضهم بعضا ، وتتفاوض الدول والحكومات مع بعضها بعضا حول عدد كبير من الموضوعات قد تكون ذات طابع سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي أو رياضي أو تربوي أو ثقافي أو علمي أو غير ذلك.

وباختصار شديد فان التفاوض لا يمثل فقط مهارة يحتاجها الإنسان لأداء وظيفته ولكنه يمثل مهارة يحتاجها الإنسان في كل مراحل حياته وفي كل الأنشطة التي يقوم بها وفي إدارة علاقاته مع أفراد أسرته وأقاربه وأصدقائه ومع زملائه في العمل.

عزيزي الدارس...

نظرا للأهمية البالغة للتفاوض فإن هذا المقرر يهدف إلى إكسابك المعارف والمهارات التالية:

1. تعريفك بمفهوم التفاوض وخصائصه وبالمفاهيم القريبة من التفاوض.
2. تعريفك بالمبادئ المتصلة بمهارات المفاوض وسلوكه التفاوضي ونظام العمل في المفاوضات والتكتيكات التفاوضية التي يتم توظيفها.
3. تعريفك بالخطوات التي تتبع في الإعداد والتحضير والتخطيط للتفاوض وإكسابك المهارات اللازمة لتطبيق ذلك على ارض الواقع.
4. تنمية وعيك بمزايا وعيوب استخدام الوكلاء في المفاوضات.
5. تعريفك بالطرق المختلفة التي يتبعها المفاوضون في تغيير سلوك الطرف الآخر وإكسابك المهارات اللازمة لذلك.

6. تنمية وعيك بسلوكيات المفاوض الفعال التي ينبغي تعلمها وتمثلها في الواقع العملي.
7. تعريفك بالأهمية المتزايدة للفريق التفاوضي وبطريقة تكوين الفريق والشروط المطلوبة في الفريق كله وفي أعضاء الفريق وفي قائد الفريق، وبالحجم الأمثل للفريق التفاوضي.
8. إكسابك مهارات التفاوض الفعال بشكل عام وفي إدارة الأعمال بشكل خاص
9. تعريفك بالخصائص الهامة للمفاوض الفعال وبالأخطاء المتكررة التي يرتكبها المفاوضون والتي يفترض العمل على تجنبها.
10. تعريفك بالعوامل التي تحدد ما إذا كان المفاوض سيختار استراتيجية تعاونية أو تفاوضية أثناء العملية التفاوضية.

عزيزي الدارس...

لقد تم تقسيم هذا المقرر كي يتم تحقيق الأهداف المشار إليها سابقاً إلى الوحدات التالية:

الوحدة الأولى: خصصت هذه الوحدة لشرح مفهوم التفاوض والتمييز بينه وبين المفاهيم الأخرى القريبة منه مثل التسوية، والإقناع، والمساومة، والتحكيم، والتقاضي؛ وكذلك شرح الخصائص المختلفة للتفاوض والطرق المختلفة التي يستجيب بها الناس للصراع.

الوحدة الثانية: تغطي هذه الوحدة وبالتفصيل أربع مجموعات من مبادئ التفاوض هي: المبادئ المتعلقة بمهارات المفاوض؛ المبادئ المتعلقة بسلوك المفاوض؛ المبادئ المتعلقة بنظام العمل في التفاوض؛ والمبادئ المتعلقة بالتكتيكات التي يوظفها المفاوض.

الوحدة الثالثة: خصصت هذه الوحدة لعملية الإعداد والتحضير للعملية التفاوضية بخطواتها المختلفة بما في ذلك الإعداد المادي وإعداد جداول المفاوضات. كما تتناول الوحدة مزايا وعيوب استخدام الوكلاء في التفاوض.

الوحدة الرابعة: تركز هذه الوحدة على أنماط الشخصية والأساليب المختلفة التي يوظفها المفاوضون للتأثير على نظرائهم والتي تشمل القوة والتأثير النفسي وتقديم التنازلات. كما تركز هذه الوحدة أيضا على السلوكيات المختلفة للمفاوض الفعال مثل ربط التفاوض بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتحضير الفعال وغيرها.

الوحدة الخامسة: خصصت هذه الوحدة بشكل كامل لمناقشة القضايا المرتبطة بتكوين الفريق التفاوضي ومن ضمنها الأهمية المتزايدة التي يكتسبها مقارنة بالمفاوض الفرد، طريقة تشكيل الفريق، الشروط والخصائص المطلوب توفرها في الفريق ككل وفي كل عضو من أعضاء الفريق وفي قائد الفريق، والحجم الأمثل للفريق التفاوضي.

الوحدة السادسة: تتناول الوحدة السادسة أهم المهارات التفاوضية المتصلة بجمع المعلومات وقراءة لغة الملامح وحركات الجسم وتنوع المعارف، وسبل تنمية مهارات

التفاوض وتطويرها التي تشمل القراءة والممارسة والتدريب. وتنتهي الوحدة بقسم خصص للأخطاء المتكررة للمفاوضين التي ينبغي أن يكون المفاوض على وعي بها كي يعمل على تجنبها.

الوحدة السابعة: تستعرض الوحدة السابعة أهم الاستراتيجيات والتكتيكات التي يتم توظيفها في العملية التفاوضية وتشرح العوامل التي تحدد ما إذا كان المفاوض سيوظف هذه الاستراتيجية أو تلك والفروض التي تنطلق منها كل استراتيجية في فهمها للطبيعة الإنسانية وأنواع الاتصال ونقاط القوة والضعف في كل التفاوض.

عزيزي الدارس...

تحتاج كي تتمكن من استيعاب هذا المقرر وتكتسب المهارات والمعارف المختلفة للتفاوض أن تبادر إلى تطبيق ما تدرسه على سلوكك اليومي وسلوك من حولك، فربما كنت مفاوضا بارعا دون أن تدري وإذا لم تكن كذلك فإن أمامك فرصة كبيرة لان تصبح واحدا، وكل ما عليك فعله هو أن تراقب نفسك وتراقب زملاءك حين يبيعون ويشترون ويتحدثون مع رؤسائهم وزملائهم في العمل وينسقون الجهود ويحلون المشكلات ويبدؤون مشاريع جديدة ويحصلون على قروض وان تحاول التعلم من مشاهداتك تلك. جرب مرة أن تسجل باستخدام تلفونك السيار أو كاميرا الفيديو عملية بيع وشراء، ثم اعد مشاهدة المقطع وركز على الجمل والحركات والتعبيرات المختلفة التي يستخدمها كل من البائع والمشتري بهدف التأثير على الطرف الآخر. ركز على الطريقة التي يتحدث بها مديرك عندما يريد منك القيام أو الامتناع عن القيام بعمل ما ثم أسال نفسك ما إذا كان موفقا في ذلك أم لا، وما هي الأشياء التي يصيب فيها، وتلك التي لا يحالفه فيها الصواب.

وفقنا الله جميعا لما يحبه ويرضاه.

المؤلف

محتويات المقرر



UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا



مفهوم وخصائص المفاوضات


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس، تمارس أنت وأمارس أنا ويمارس غيرنا التفاوض Negotiation في كل الأماكن والأوقات. نمارسه في البيت مع الآباء والأمهات ومع الأزواج، أو الزوجات، ومع الأبناء والأقارب والضيوف، وفي السوق مع الباعة أو المشترين، وفي مكان العمل مع الرؤساء والمرؤوسين ومع العملاء المستفيدين من السلع التي ننتجها والخدمات التي نقدمها ومع الموردين للسلع والمقدمين الخدمات. نعم كلنا نمارس التفاوض. نمارسه كبشر في كل مؤسسات الأعمال وفي المنظمات العامة والخاصة. نمارس التفاوض بشكل يومي للتأثير في الآخرين ولتحقيق أهدافنا الشخصية أو أهداف المؤسسات التي نعمل لصالحها.

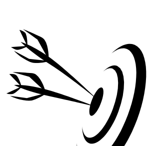
وصحيح أن المهارات والاستراتيجيات والتكتيكات التي نتبناها تختلف من شخص إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، وصحيح كذلك أننا نمارس التفاوض في الكثير من الأوقات بشكل غير رسمي كسلوك مكتسب من البيئة ودون أن نصقل ذلك السلوك بالتعليم، إلا أن التفاوض كممارسة يظل هو التفاوض بغض النظر عما إذا كان رسميا، أي نفاوض بالنيابة عن المؤسسات التي نعمل عندها، أو غير رسمي وعما إذا كان الموضوع الذي يتم التفاوض حوله كبيرا أو صغيرا، مهمًا إلى حد كبير أو إلى حد متوسط.

ولأن التفاوض مهم في حياتنا كأفراد وفي علاقاتنا بالآخرين في كافة المنظمات فإنه لا بد من دراسته كعلم وكممارسة، ولا بد وكبداية لهذه الدراسة من التعرف أولاً وقبل كل شيء على مفهوم التفاوض والدلالات التي يحملها، وخصائص المفاوضات والفرق بين مفهوم التفاوض والمفاهيم الأخرى المتصلة به كالتسوية، التنازل، المساومة، والتحكيم.

1 -2. أهداف الوحدة:

يتوقع أن منك- عزيزي الدارس- بعد إكمال دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

1. تعرف التفاوض عن طريق ذكر الخصائص المشتركة للتعريفات العديدة.
2. توضح خصائص العمليات التفاوضية.
3. تميز بين مفهوم التفاوض والمفاهيم الأخرى القريبة منه كالتسوية، الإقناع، التنازل، المساومة.
4. تحدد الأسباب التي تجعل الإنسان محتاجاً إلى ممارسة عملية التفاوض.



1 -3. أقسام الوحدة:

تتكون هذه الوحدة- عزيزي الدارس- من الأقسام الرئيسة التالية:

1. تعريف التفاوض: يناقش هذا القسم التعريف اللغوي للتفاوض ثم يحلل مجموعة من التعريفات الاصطلاحية المقدمة للتفاوض
2. خصائص التفاوض: يناقش هذا القسم الخصائص الهامة للعملية التفاوضية
3. التفاوض والمفاهيم الأخرى: يفرق هذا القسم بين مفهوم التفاوض من جهة، ومفاهيم التسوية، الإقناع، المساومة، التنازل، التحكيم، الوساطة، والتقاضي من جهة أخرى.
4. الحاجة إلى التفاوض: يناقش هذا القسم مصدر أو منبع الحاجة إلى التفاوض

1 -4. قراءات مساندة:



1. د. محسن أحمد الخضيري، مبادئ التفاوض، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006، 21-30
2. إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات التفاوض الناجح، المنصورة (مصر): أم القرى للنشر والتوزيع، 2006، 32-47
3. د. ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض: استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، 23-78
4. د. نادر احمد أبو شيخة، أصول التفاوض، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008 ، 13- 36
5. د. مصطفى محمد أبو بكر، التفاوض الناجح: مدخل استراتيجي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، 33-89
6. د. أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث بكلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007 ، الفصل الأول، 1- 7

1 -5. وسائط مساندة:



عزيزي الدارس، يمكنك الاستفادة من عدد من الأقراص المدمجة (CD) في الأزمات.

موقع الجامعة على الانترنيت: www.ust.edu.ye حيث يمكنك الاستفادة من وجود هذا المقرر على الإذاعة الإلكترونية للجامعة، وما سيرد على هذا الموقع من تعيينات، وتكاليف ضمن هذا المقرر.

2. تعريف التفاوض:

للتفاوض كما لأي مفهوم آخر تعريف لغوي يتعلق بالمعنى أو المعاني المختلفة للكلمة في اللغة العربية، وتعريف اصطلاحي أو علمي يتعلق بالمعنى المتفق عليه بين المشتغلين بالجوانب النظرية والتطبيقية للتفاوض، وذلك على النحو التالي.

2. 1 التعريف اللغوي:

جاء في قاموس لسان العرب الذي ألفه أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، "تَفَاوَضَ القوم في الأَمر أي فاوَضَ فيه بعضُهم بعضاً." ويفهم من هذا التعريف اللغوي أن القوم عندما يتفاوضون حول أمر ما، فإن ذلك يعني أنهم يتراجعون فيما بينهم حول أمر يختلفون حوله. وهذا المعنى قريب جدا من التعريف الاصطلاحي للتفاوض المتعارف عليه اليوم الذي سيتم مناقشته في 2-2. ويذكر صاحب لسان العرب قصة يوضح بها المعنى أكثر فيقول "وفي حديث معاوية قال لدَغْفَلِ بن حنظلة: بِمَ ضَبَطْتَ ما أَرَى؟ قال: بمُفاوَضةِ العُلماء، قال: وما مُفاوَضةُ العلماء؛ قال: كنت إِذا لقِيتُ عالماً أَخذت ما عنده وأَعطيته ما عندي." وما يفهم من القصة هو أن معاوية يسأل دغفل بن حنظلة "بِمَ ضَبَطْتَ ما أَرَى؟" يقصد كيف أضاف التشكيل إلى حروف النص، فرد عليه بن حنظلة "بمُفاوَضةِ العُلماء." وحيث أن ابن حنظلة كان يستخدم الكلمة بمعنى جديد لم يكن لمعاوية دراية به، فقد سأله معاوية "وما مُفاوَضةُ العلماء؟" فرد عليه ابن حنظلة "كنت إِذا لقِيتُ عالماً أَخذت ما عنده وأَعطيته ما عندي."

وواضح أن جواب ابن حنظلة لم يكن بالوضوح الكافي. فقد يفهم منه عملية تبادل آلي للمعارف في حالة ابن حنظلة، وفي هذه الحالة تنتفي الحاجة إلى التفاوض، وقد يفهم منه وهو الأرجح أن يطرح كل طرف ما لديه من حجج بخصوص مسالة معينة حتى يصل الطرفان إلى اتفاق.

شكل (1-1): التفاوض في لسان العرب لإبن منظور

تَفَاوَضَ القوم في الأَمر أي فاوَضَ فيه بعضُهم بعضاً.وفي حديث معاوية قال لدَغْفَلِ بن حنظلة: بِمَ ضَبَطْتَ ما أَرَى؟ قال: بمُفاوَضةِ العُلماء، قال: وما مُفاوَضةُ العلماء؛ قال: كنت إِذا لقيتُ عالماً أَخذت ما عنده وأَعطيته ما عندي؛ المُفاوَضةُ: المُساواةُ والمُشارَكةُ، وهي مُفاعلة من التفْويض، كأَن كلَّ واحد منهما رَدّ ما عنده إِلى صاحبه، أَراد مُحادَثة العلماء ومُذاكرتهم في العلم، واللّه أَعلم.



ويعرف صاحب لسان العرب "المُفاوَضةُ" اعتمادا على القصة السابقة بأنها "المُساواةُ والمُشارَكةُ، وهي مُفاعلة من التفْويض، كأَن كلَّ واحد منهما رَدّ ما عنده إلى صاحبه، أَراد مُحادَثة العلماء ومُذاكرتهم في العلم، واللّه أَعلم." وما يفهم من شرح صاحب لسان العرب هذا هو أنه لم يفهم بالتحديد معنى الكلمة كما وردت في المحادثة بين معاوية وابن حنظلة، وقد أحسن حين أنهى شرحه لها بقوله " واللّه أعلم."

وما يمكن أن نخرج به- **عزيزي الدارس**- من التعريف اللغوي القاموسي الذي يورده صاحب لسان العرب لكلمة تفاوض هو أن التفاوض يمكن أن يكون متعدد الأطراف، وهو ما يفهم من قوله "تَفَاوَضَ القوم في الأَمر أي فاوَضَ فيه بعضُهم بعضاً"، وأنه يتضمن أخذا وعطاء، بطرح كل طرف ما لديه من حجج تدعم وجهة نظره حول المسألة محل التفاوض.

وتعرف القواميس العربية الحديثة مثل القاموس الوسيط الصادر عن مجمع اللغة العربية بالقاهرة اللفظ "فاوضه" فتذكر فاوضه في الأمر مفاوضة، أي بادله الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، وهذا بدوره قريب جدا من التعريف الاصطلاحي للتفاوض.

وكما سنرى عند تعريف التفاوض اصطلاحيا فإن المعاني اللغوية للتفاوض في اللغة العربية ليست ببعيدة عن المعاني الاصطلاحية له.

2 .2. التعريف الاصطلاحي:

تتعدد التعريفات التي يقدمها المتخصصون في علوم الإدارة والاجتماع والسياسة والعلاقات الدولية للتفاوض.. والهدف من إيراد بعض تلك التعريفات هنا- **عزيزي الدارس**- هو أولا وضعك في الصورة بالنسبة للتعدد في تعريف التفاوض الذي ما

زال علما حديثا نسبيا مقارنة بعلوم القانون أو الاقتصاد أو حتى بعلم الإدارة، وثانيا مساعدتك على بناء تعريف للتفاوض يركز على القواسم المشتركة بين أغلب التعريفات..

واليك عينة من التعريفات التي يقدمها الباحثون للتفاوض:

2. 2. 1. فن إدارة الاختلافات:

يركز هذا التعريف المختصر والمبسط على ربط الحاجة إلى التفاوض بوجود اختلافات بين الأطراف المتفاوضة. ويعاب على التعريف السابق العمومية الشديدة وعدم التطرق إلى الكثير من الخصائص الجوهرية للتفاوض. وكل ما يخرج به القارئ من هذا التعريف هو أن التفاوض "فن" Art، وكلمة فن توظف في تعريف الكثير من العلوم وفي مقدمتها علم الإدارة لتأكيد أهمية جانب الموهبة والفطرة في العملية التفاوضية؛ وإن التفاوض أسلوب من أساليب إدارة الاختلافات. أما فيما عدا ذلك فإن التعريف لا يقدم الكثير مما يمكن أن يساعد القارئ على التمييز بين التفاوض وبين غيره من العلوم أو الأنشطة المتعلقة بإدارة الاختلافات والتي سيتم مناقشتها لاحقا.

أ. محاولة التوفيق بين المصالح المتعارضة للأطراف المتصارعة



هذا التعريف كسابقه يؤكد أن الحاجة إلى التفاوض ترتبط بتعارض المصالح، أي بوجود الاختلافات بين الأفراد، المنظمات، أو الدول. ويمتاز هذا التعريف عن سابقه في أنه أكثر تحديدا حيث الإشارة ليس فقط إلى وجود الاختلافات أو الصراع ولكنه يشير أيضا إلى أسباب الاختلافات، وهي تعارض المصالح. كما أن هذا التعريف وعلى عكس التعريف السابق يؤكد أن الهدف من التفاوض هو "التوفيق" بين المصالح المتعارضة.

ب. تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة

يؤكد هذا التعريف كسابقيه ارتباط التفاوض بوجود نزاعات أو خلافات، وعلى أن الهدف من التفاوض هو التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتنازعة. وما يضيفه هذا التعريف هو تأكيد على جانب التفاعل في العملية التفاوضية وإن كانت كلمة "تفاعل" تتصف بالكثير من العمومية.

ج. التباحث بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى حل لخلاف بينهما:

يؤكد هذا التعريف الجوانب التي ذكرتها التعريفات السابقة مضيفا جانبا جديدا هو أن التفاوض يمكن أن يتم بين طرفين فقط أو بين أكثر من طرفين. كما إن كلمة التباحث تبدو أقل عمومية وأكثر تخصيصا من كلمة "تفاعل" وإن كان يعاب عليها أنها لا تشمل الكثير من التفاعلات التي تحدث أثناء العملية التفاوضية مثل تعبيرات الوجه وطريقة الجلوس على الكرسي وغير ذلك من التفاعلات التي لا تندرج ضمن "التباحث."

د. أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الاقناعي للوصول إلى تحقيق مكاسب مشتركه:

يؤكد هذا التعريف دور العقل والمنطق ومهارات الاتصال في عملية التفاوض وهذا جانب مهم، ويرى بأن التفاوض ينبغي أن يؤدي إلى تحقيق مكاسب مشتركة، وهذه بالطبع هي الحالة المثالية لكنها قد لا تتحقق في الواقع في كل عملية تفاوضية. فالتفاوض كما سنتعلم في الوحدات الدراسية التالية لا يقود دائما وبالضرورة إلى تحقيق مكاسب مشتركة.

هـ. عملية اتخاذ قرارات مشتركة من قبل أطراف لها تفضيلات مختلفة:

هذا التعريف بليغ في إيجازه من حيث التأكيد أن التفاوض يتم بين أطراف لها تفضيلات مختلفة، أي أن المصالح ليست متطابقة، ومن حيث التأكيد كذلك على أن التفاوض لا بد أن يصل إلى نتيجة تتفق عليها الأطراف المشتركة في التفاوض، وهذا هو المقصود بالقرارات المشتركة.

و. التباحث والتداول والتناقش والمساومات الخطية أو الشفهية التي تجري بين طرفين أو أكثر، ذات مصالح متقاربة أو مختلفة، يقدم خلالها كل طرف حججه، ويحاول أن يدحض حجج خصمه بغية الوصول إلى اتفاق يتعلق بحل قضية خلافية.

ومع أن هذا التعريف طويل بعض الشيء إلا أنه يستوعب العناصر الواردة في التعريفات السابقة عليه ويضيف إليها من خلال الإشارة بتفصيل أوسع وأشمل إلى

مضامين العملية التفاوضية وطبيعتها الديناميكية (الحركية) وإلى أن المفاوضات قد تكون خطية أو شفهية وأن المصالح قد تكون متقاربة أو متعارضة.



شكل (1-2) تعريف التفاوض
التباحث والتداول والتناقش والمساومات الخطية أو الشفهية التي تجري بين طرفين أو أكثر، ذات مصالح متقاربة أو مختلفة، يقدم خلالها كل طرف حججه ويحاول أن يدحض حجج خصمه بغية الوصول إلى اتفاق حول قضية خلافية.

والمقصود بـ"التباحث" هنا السؤال عن الشيء. أما "التداول" فيعني التعاقب في الحديث. ويقصد بـ"التناقش" استقصاء كل طرف للطرف الآخر. و"المساومة" تعني التجاذب (أو التنازع) بين طرفين كالبائع والمشتري.

2. 3. عناصر تعريف التفاوض:

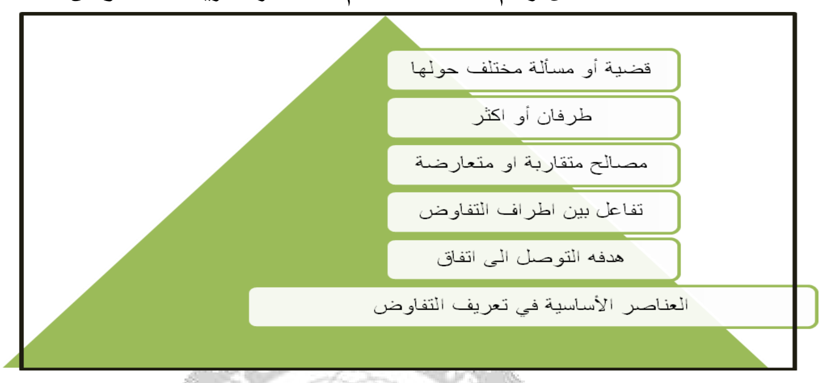
بناء على العينة السابقة من التعريفات المقدمة للتفاوض، فإنه يمكن اشتقاق العناصر الأساسية التي تمثل الحد الأدنى لأي تعريف للتفاوض، وهي كما يلي:

2. 3. 1. وجود قضية أو قضايا محددة مختلف حولها:

المقصود بالقضية المحددة هنا هو وجود موضوع أو مسألة معرفة بشكل واضح ومختلف حولها. والمقصود بالتحديد وضوح الحدود والأبعاد للقضية المختلف حولها. فقد تكون القضية المحددة عبارة عن قطعة أرض يدعي ملكيتها أكثر من طرف أو خلاف على المساحة التي يمتلكه كل طرف في تلك الأرض.وقد تكون القضية خلافاً بين مجلس إدارة الشركة من جهة، ونقابة العمال في الشركة من جهة ثانية حول الأجر العادل أو عدد ساعات العمل أو عدد أيام الإجازة السنوية، أو قد يكون الخلاف بين شريكين في تجارة حيث يحاول كل منهما تعظيم حصته على حساب الطرف الآخر. وقد يكون الخلاف بين بائع ومشترٍ حول سعر سلعة أو صفقة تجارية

كبيرة، أو قد يكون الخلاف بين مجموعة من الورثة حول تقسيم التركة التي خلفها لهم والدهم، أو غير ذلك من القضايا.

شكل رقم (1-3): أهم عناصر تعريف التفاوض



2. 3. 2. وجود أكثر من طرف (أفراد أو جماعات أو تنظيمات):

يمكن تعريف الطرف التفاوضي بأنه شخص طبيعي (فرد) أو اعتباري (كافة أنواع منظمات الأعمال والمنظمات العامة بما في ذلك الدول). ويتطلب التفاوض وجود طرفين على الأقل. وصحيح أن كلاً منا غالبا ما يخوض حواراً مع نفسه يلجأ من خلاله إلى مراجعة مواقفه حول قضايا أو تصرفات معينة، إلا أن هذا النوع من السلوك لا يعتبر جزءاً من المفاوضات، لأن المفاوضات تتطلب وجود أكثر من طرف واحد. والمفاوضات من حيث عدد الأطراف نوعان: مفاوضات ثنائية، أي عدد أطرافها اثنان؛ ومفاوضات متعددة الأطراف، أي يشترك فيها أكثر من طرفين.. وأبرز الأمثلة على المفاوضات الثنائية هي تلك التي تتم بين البائع والمشتري أو بين منشأتي أعمال. وأبرز الأمثلة على المفاوضات المتعددة الأطراف هي المفاوضات حول التجارة الدولية التي تتم بين الدول أو بين الغرف التجارية في أكثر من دولة في نفس الوقت.

2. 3. 3. مصالح متقاربة أو متعارضة:

يمكن تعريف المصالح Interests بأنها "الفوائد أو المنافع أو الاشباعات التي يمكن أن يحصل عليها الطرف المفاوض."وتأخذ العلاقة بين مصالح الأفراد أو المنظمات في قضية ما أحد أربعة احتمالات كما هو مبين في الشكل رقم (1-4).

فهي إما متوافقة تماماً، أي أن تحقيق طرف لمصلحته لا يؤثر في مصلحة الطرف أو الأطراف الأخرى. وفي هذه الحالة لا يوجد نزاع ولا مكان بالتالي للتفاوض. وإما أن المصالح متقاربة أو متعارضة وهذه هي الحالات التي يتم التفاوض حولها. وإما أن المصالح متناقضة تماماً بحيث أن أي تفاوض بين الأطراف يصبح غير مجدٍ. وإذا كانت الحالة الأولى من توافق المصالح تعني انتفاء الحاجة للتفاوض، فإن حالة تناقض المصالح تعني عدم وجود جدوى من التفاوض؛ لأن كل طرف متمسك بموقفه وغير مستعد لتقديم تنازلات.

شكل رقم (4-1) احتمالات العلاقة بين مصالح الأطراف في قضية ما ومدى حاجة الأطراف إلى التفاوض

المصالح	مدى الحاجة إلى التفاوض
متوافقة تماما	منعدمة
متناقضة تماما	منعدمة
متعارضة	موجودة
متقاربة	موجودة

2. 3. 4 حدوث تفاعل:

المقصود بالتفاعل Interaction تأثير شيئين أو أكثر في بعضهما بعضاً. فإذا كان التفاوض يتم بين طرفين الأول (أ) والثاني (ب) فإن التفاعل يعني أن (أ) يؤثر في (ب) وأن (ب) يؤثر في (أ). وما لم يمكن هناك تأثير متبادل، فإنه من الصعب أن يطلق على التفاعل بأنه عملية تفاوضية. ويتضمن التفاوض كما سبق الإشارة عمليات مثل التباحث بمعنى السؤال عن الشيء، التداول بمعنى التعاقب في الحديث، التناقش، المساومات الخطية والشفهية بين الأطراف المشاركة في العملية التفاوضية. وتلجأ الأطراف المتفاوضة خلال عملية التفاعل إلى توظيف العقل والمنطق ومهارات الاتصال بطرق مختلفة.

2. 3. 5. الهدف التوصل إلى اتفاقات:

يتميز التفاوض عن غيره من التفاعلات الإنسانية بأنه يهدف إلى التوصل إلى اتفاقات Agreements حول قضايا مختلف حولها. والمقصود بالاتفاقات وصول الأطراف المتفاوضة إلى رؤى مشتركة أو فهم موحد للقضايا موضع الخلاف يتم تدوينها في عقود ملزمة أو على شكل محاضر أو إعلانات، وذلك بحسب نوع التفاوض وطبيعة الأطراف المشاركة فيه. وهذه النقطة بالذات تساهم في التمييز بين التفاوض كنشاط اقتصادي له هدف محدد وغيره من الأنشطة غير القصدية التي قد تبدو في شكلها الخارجي على أنها عملية تفاوض في حين أنها ليست كذلك.

أسئلة التقويم الذاتي

?

عزيزي الدارس:

1. اذكر بعض التعريفات التي يقدمها الباحثون للتفاوض مع بيان نقاط القوة أو الضعف في كل تعريف
2. ما هي الخصائص المشتركة التي غالبا ما يجدها الدارس في التعريفات المختلفة للتفاوض؟



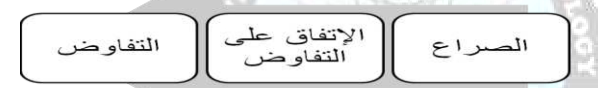
3. خصائص التفاوض:

يتصف التفاوض بشكل عام بالخصائص التالية:

3. 1. سلسلة من الخطوات المترابطة:

تنطوي العملية التفاوضية كأسلوب لإدارة النزاعات على سلسلة من الخطوات والإجراءات المترابطة المفضية إلى اتفاق أو حل مشكلة. وتبدأ تلك الخطوات بالنزاع أو الصراع أو اختلاف وجهات النظر حول قضية، أو موضوع معين، مرورا باتفاق الأطراف من حيث المبدأ على حل النزاع عن طريق التفاوض، وبدء كل طرف في عملية التحضير للتفاوض بأركانها المختلفة التي سيتم دراستها في الوحدة الثالثة، وانتهاء بعملية التفاوض بمراحلها المختلفة.

شكل رقم (1-6): التفاوض كأسلوب لإدارة النزاعات



3. 2. طرفان أو أكثر:

تتكون العملية التفاوضية من طرفين كحد أدنى لكن عدد الأطراف التفاوضية يمكن أن يزيد عن الاثنين. ومع أن الغالب أن تكون المفاوضات في قطاع الأعمال ثنائية إلا أن هناك حالات تتعدد فيها أطراف التفاوض حتى في قطاع الأعمال. فقد تتفاوض مجموعة من الشركات على الاستثمار المشترك في مشروع عملاق مثلا، وقد يتفاوض مجموعة من رجال الأعمال حول تأسيس شركة مساهمة. وتتصف المفاوضات الثنائية عادة بالسهولة مقارنة بالمفاوضات متعددة الأطراف. وكلما زاد عدد الأطراف المشاركة في التفاوض، صعبت المفاوضات، وتطلبت مهارات عالية، وخصوصا إذا كانت خلفيات الأطراف المتفاوضة اللغوية والثقافية والعلمية والمهنية مختلفة.

3 .3. تقارب وجهات النظر:

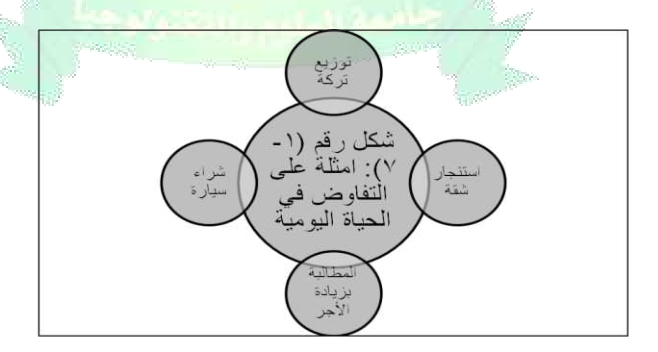
تسعى الأطراف المشاركة في التفاوض إلى تقريب وجهات النظر حول قضايا خلافية أو التوصل إلى حلول للاختلافات القائمة في وجهات النظر أو للنزاعات القائمة حول موضوع معين أو قضية معينة.

3 .4. تتأثر بالبيئة المحيطة:

تتأثر عملية التفاوض بالبيئة المحيطة Environment . والمقصود بالبيئة هنا هي كل المكونات الطبيعية أو الإنسانية المحيطة بعملية التفاوض. ويدخل في نطاق البيئة المكان الذي يتم فيه التفاوض بكل تفاصيله وما يتضمنه من أثاث وطريقة ترتيب ذلك الأثاث. كما تتضمن البيئة المحيطة كذلك السياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

3 .5. تتأثر بالعلاقة بين الأطراف:

تتأثر المفاوضات بالتفاعلات السابقة بين أطرافها بجوانبها الإيجابية والسلبية من جهة، وباحتمالات التفاعل بين الأطراف المتفاوضة في المستقبل. فوجود علاقة سابقة بين الأطراف المتفاوضة ووجود مؤشرات على أن العلاقة ستستمر في المستقبل يؤثر بشكل كبير في ديناميكية العملية التفاوضية وعلى طبيعة التفاوض والأهداف التي يسعى كل طرف لتحقيقها.



شكل رقم (١-٧): امثلة على التفاوض في الحياة اليومية

3 .6. علم وفن:

تعتبر المفاوضات علماً Science وفناً. فهي علم من حيث اعتمادها على المعرفة التي يتم التوصل إليها عن طريق المنهج العلمي بخطوات المختلفة. وتشمل تلك المعرفة

المبادئ والقوانين المختلفة والاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية التي يتم تعلمها. وتعتبر المفاوضات فنا من حيث اعتمادها على المواهب الفطرية للقائمين بالتفاوض وعلى المهارات والخبرات التي يملكونها والطريقة التي يوظفون بها تلك المواهب.

3 .7. أحادية أو متعددة الجولات:

تمتاز المفاوضات بأنها قد تتم في جولة واحدة أو خلال عدد من الجولات، وتمتاز مفاوضات الجولة الواحدة بين أطراف لا تربطها ببغضها بعضا علاقات قوية، أو لا تهتم بمستقبل تلك العلاقات، بأنها تميل إلى تشجيع الأطراف المتفاوضة على التنافس، أي محاولة تحقيق كسب على حساب الطرف الآخر، وجعل المفاوضات شاقة في حين أن المفاوضات متعددة الجولات أو المتكررة تشجع الأطراف المتفاوضة على التعاون وتقديم التنازلات أملا في الحصول على تنازلات مقابلة من الأطراف الأخرى. وحتى إذا لم تحصل على تنازلات من الأطراف الأخرى كما كانت تتوقع فإن تعدد الجولات يجعلها قادرة على تعويض الخسارة التي يمكن أن تكون قد لحقت بها في جولة سابقة في الجولات اللاحقة.

3 .8. دور كبير للمعلومات:

تلعب المعلومات Information دوراً كبيراً في العملية التفاوضية، وإن لم تكن المعلومات عاملاً حاسماً في المفاوضات فإنها بالتأكيد من أهم العوامل المؤثرة في مسار التفاوض. ولتأكيد على أهمية المعلومات في العملية التفاوضية، فإن البعض يذهب إلى تعريف المفاوضات بأنها "عملية تبادل للمعلومات."

تدريب (1)

عزيزي الدارس:

1. بين ما إذا كانت المفاوضات ذات جولة واحدة أم متعددة الجولات في كل حالة مما يلي:
   - استئجار مبنى.
   - الحصول على وكالة إحدى الشركات الأجنبية.
   - عقد بناء مطار.
   - شراء سيارة من الحراج.
2. ما هي المعلومات التي يمكن أن تكون مفيدة للمفاوض في كل حالة مما يلي؟
   - التعاقد مع شركة مقاولات لبناء منزل.
   - شراء سيارة.
   - تحديد مرتب موظف جديد.
   - الحصول على تعويض عن إصابة عمل.



3. بين عدد أطراف التفاوض في كل مما يلي:
   - التفاوض بين اليمن والسعودية حول الحدود.
   - التحاق دولة ما بمنظمة التجارة الدولية.
   - تفاوض مصلحة الضرائب في اليمن مع التجار حول تطبيق قانون ضريبة المبيعات.
   - تفاوض اتحاد نساء اليمن مع الكتل النيابية للأحزاب حول قانون تحديد سن الزواج للفتاة.
4. أيهما أفضل بالنسبة للمفاوض: المفاوضات الشفوية أم الخطية؟
5. ما هي المشاكل التي يمكن أن تواجه المفاوضات إذا كانت موضوعات التفاوض غير محددة؟
6. على افتراض أن التفاوض يتم بين شركتين، وان الفريق التفاوضي لكل منها يتكون من 10 أشخاص، فهل تعتبر المفاوضات في هذه الحالة ثنائية أو متعددة الأطراف؟
7. بين ما إذا كانت كل عبارة من العبارات التالية حول التفاوض صائبة أم خاطئة مع بيان السبب :
   - التفاوض عملية إشباع متبادل لحاجات الأطراف المشاركة فيها.
   - يتفاوض الناس لأن عليهم أن يفعلوا ذلك وليس لأنهم يريدون ذلك.
   - لا يمكن أن يكون هناك تفاوض ما لم يقبل كل مشارك بمبدأ الأخذ والعطاء.

4. التفاوض والمفاهيم الأخرى:

هناك العديد من المفاهيم التي تستخدم عندما يتعلق الأمر بإدارة الاختلافات وحل الصراعات مثل التسوية، الإقناع، التنازل، المساومة، وبعض تلك المفاهيم قد يطلق على بعض طرق التسوية التي تتم من خلال العملية التفاوضية بينما البعض الآخر لا علاقة له بالتفاوض وإنما يعتبر أسلوبا مستقلا في إدارة الاختلافات وذلك كما هو مبين أدناه.

4 .1. التسوية:

يقصد بالتسوية Compromise أحيانا قيام الأطراف المتفاوضة بتقديم تنازلات متبادلة بما يؤدي إلى حل الصراع. وتنتج التسوية عن تبني الأطراف المتصارعة لمنهج تعاوني في التفاوض حيث يقوم كل طرف بالتنازل عن شيء يريده مقابل الحصول على شيء يعتقد انه أكثر أهمية بالنسبة له من الطرف الآخر. ويمكن النظر إلى عملية التسوية في هذه الحالة على أنها النتيجة التي يتم التوصل إليها من خلال العملية التفاوضية أو من خلال الأساليب الأخرى المستخدمة في إدارة الصراعات.

4 .2. الإقناع:

يمكن تعريف الإقناع Persuasion بأنه "عملية اتصال تؤدي إلى حدوث تغيير في الاتجاه أو السلوك" أو هو "عملية إرشاد الذات أو الطرف الآخر لتبني فكرة معينة أو موقف معين عن طريق الأدوات العقلية والرمزية." ويذهب تعريف ثالث إلى التأكيد أن الإقناع عبارة عن "سلوك اتصالي يهدف إلى تغيير، أو تعديل أو تشكيل الاستجابات المتعلقة بالسلوك أو الاتجاهات لدى المستقبل." ويمكن النظر إلى الإقناع على أنه الأسلوب الذي قد يلجأ إليه المفاوض في إيصال الطرف الآخر إلى قناعة معينة. ويعتمد المفاوض في هذه الحالة على العقل والمنطق وإعطاء الأسباب. لكن الإقناع قد يوظف خارج العملية التفاوضية بحيث ينجح طرف في إقناع طرف آخر بإعطاء تنازل عن حقه، أو عن وجهة نظره دون أن يقوم بدوره بتقديم تنازل مقابل. وعادة ما يلجأ المفاوض إلى الإقناع ثم يتبعه بالتنازلات. ويمكن أن يوظف الإقناع ليس فقط في مرحلة التفاوض المباشر، ولكن أيضا في المرحلة السابقة على التفاوض.

4. 3. التنازل:

يقصد بالتنازل Accommodation قيام طرف أو أكثر من طرف بشكل طوعي، أو غير طوعي، بالموافقة على مطالب الطرف أو الأطراف الأخرى كليا أو جزئيا خلال العملية التفاوضية.

4. 4 المساومة:

يمكن تعريف المساومة Bargaining بأنها تبادل أطراف التفاوض للمقترحات حول الأسلوب الأمثل لحل الصراع القائم. وهذا يعني أن المساومة جزء من العملية التفاوضية. ويمكن النظر إلى المساومة على أنها منهج تفاوضي يقوم على التنافس بين الأطراف المتفاوضة وتتناقض فيها مصالح الأطراف المتفاوضة وينتج عنها فائز وخاسر وهو ما سيتم شرحه في الوحدة السابعة.

شكل رقم (1-9) التفاوض في بعض عناوين الأخبار خلال عام 2010

- وفد اليمن للتفاوض مع منظمة التجارة العالمية يتوجه إلى جنيف
- دبي لصناعات الطيران تعيد التفاوض حول صفقة ضخمة مع ايرباص وبوينغ
- فشل مفاوضات بين شركتي استثمارات مالية في مصر
- توقف مفاوضات استزراع السمك في المشروع الأردني بالسودان
- مزيد من الغيوم في الأفق بشأن مفاوضات التغيير المناخي
- الشركة المنتجة لـ"شيخ العرب" سبب فشل مفاوضات شراء المسلسل
- جولة مفاوضات مع الشركات المؤهلة لبناء أول محطة طاقة نووية في الأردن
- فشل مفاوضات تخفيض الأجور بين شركة "دلتا" للطيران والطيارين
- إيران تعلن استعدادها للتفاوض مع أوروبا حول ملفها النووي
- خريطة طريق التفاوض مع "طالبان"
- الزمالك ينفي التفاوض مع لاعبي المصري البورسعيدي
- لجنة التفاوض تناقش الخطوات المتبقية لانضمام اليمن لمنظمة التجارة

4 .5 . التحكيم:

يقوم التفاوض على وجود طرفين أو أكثر يتباحثان بكل مباشر بهدف التوصل إلى حل مقبول لجميع الأطراف. أما التحكيم Arbitration فيعتبر أحد البدائل المستخدمة في حل الصراعات خارج المحاكم، ويقوم التحكيم على اختيار الأطراف المتنازعة أو تعيينها لطرف ثالث محايد لحل الصراع. ولا يتطلب التحكيم- على عكس التفاوض- حدوث مفاوضات مباشرة وجها لوجه بالضرورة. والمهم أن يقوم كل طرف بطرح رؤيته للقضية وحججه وبراهينه على المحكم أو أعضاء فريق التحكيم. ويقوم المحكم بعد دراسة ما طرحته الأطراف من وثائق أو معلومات بإصدار حكم مشابه لما يحدث في المحاكم. وتستعين أطراف الصراع بالتحكيم إما قبل الدخول في تفاوض أو عند وصول التفاوض إلى نقطة مسدودة.

ويمتاز أسلوب التحكيم عن أسلوب التقاضي أي اللجوء للمحاكم بالخصائص التالية:

أ. يتوافر للأطراف المتنازعة إمكانية اختيار المحكم فرداً كان أو مجموعة من الأفراد.

ب. يمكن أن يتوفر لفريق التحكيم من التخصص والخبرة بالقضايا محل الصراع ما لا يتوفر لقاضٍ أو لهيئة محلفين.

ج. لا يستغرق التحكيم الكثير من الوقت مقارنةً بالمحاكم؛ ففي حين قد تأخذ المحاكم العادية سنوات في قضية معينة فإن التحكيم يمكن أن يتم خلال بضعة أشهر.

د. يمتاز بانخفاض التكلفة مقارنةً بتكلفة التقاضي أمام المحاكم.

ه. تعتبر الأحكام التي يتم التوصل إليها في الغالب نهائية وغير قابلة للاستئناف إلا في حالات نادرة جدا كحالة حدوث فساد في فريق التحكيم.

4 .6 . الوساطة:

تتضمن الوساطة Mediation كأسلوب لحل الصراعات دخول طرف محايد بين الأطراف المتفاوضة يعمل على مساعدتها على الوصول إلى اتفاق. وعادة ما يتم اللجوء إلى إدخال وسيطٍ عندما تجد الأطراف أن المفاوضات المباشرة تواجه

صعوبات إما بسبب عدم قدرة المفاوضين على التفريق بين الأشخاص الذين يتم التفاوض معهم من جهة والقضايا التي يتم التفاوض حولها من جهة ثانية أو نتيجة لأسباب أخرى. وتتركز مهمة الوسيط في حل المشاكل التي تظهر خلال التفاوض والعمل على تقديم البدائل لتلك الأطراف. ولا تقع على الوسيط مسئولية توصل الأطراف المتفاوضة إلى حلول. وإذا لم تتمكن أطراف التفاوض من الوصول إلى قرارات عن طريق الوساطة فإن بإمكانها إتباع أسلوب آخر من أساليب حل الصراع . وبإمكانها في أي مرحلة التخلي عن الوساطة. أما إذا تم التوصل إلى اتفاق بهذه الطريقة فيعتبر ملزما مثله مثل العقود الأخرى. ويمتاز هذا الأسلوب بالسرعة وانخفاض التكلف.

شكل رقم (1-10): العلاقة بين التفاوض والمفاهيم الأخر

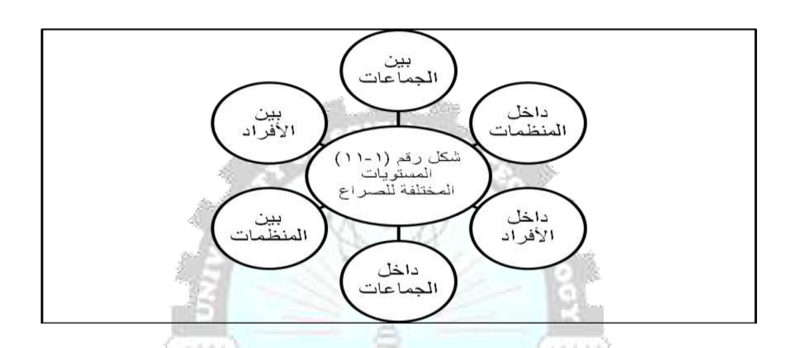
المفهوم	يمكن أن يكون جزءاً من عملية التفاوض	يمكن أن يكون إحدى بدائل عملية التفاوض
التسوية	✓	
الإقناع	✓	
التنازل	✓	
المساومة	✓	
التحكيم		✓
الوساطة	✓	
التقاضي		✓

4 .7 . التقاضي:

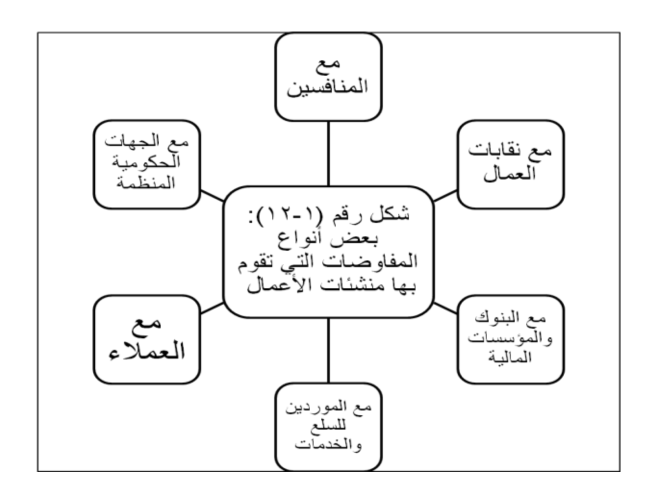
تمثل المحاكم الملجأ الأخير للمتنازعين في الدول المؤسسية. وتمتاز عملية التقاضي Litigation بقدرة المحاكم على إلزام أطراف الصراع بالحضور وتقديم ما لديهم من حجج وبراهين، وبكون أحكامها نهائية. لكن التقاضي مكلف من حيث الوقت والمال.

5. الحاجة إلى التفاوض:

تتعدد- عزيزي الدارس -الرغبات الإنسانية التي تتطلب الإشباع ..كما تتعدد الحاجات التي لا بد من تلبيتها. فأنا كفرد أحتاج إلى الموارد والمعلومات والدعم من الآخرين. وأنت كفرد تحتاج إلى تلك الأشياء أيضا. وفي الوقت الذي يسعى فيه رئيس مجلس إدارة الشركة إلى الحصول على أعلى مرتب ممكن فإن مجلس الإدارة الذي يتولى التفاوض معه يحاول تخفيض النفقات ورفع نسبة الأرباح التي يحققها المساهمون.



ويمكن وصف الطلب Demand الذي تخلقه الحاجات والرغبات الإنسانية بأنه لا حدود له في حين أن العرض Supply من الموارد المادية والمعنوية المطلوبة لإشباع حاجات ورغبات الناس يتصف بالندرة. وتؤدي الفجوة بين الطلب على الموارد بنوعيها والكمية المعروضة منها إلى النزاعات Disputes أو الصراعات Conflicts. ويعرف الصراع بأنه "حالة من التعارض بين أهداف طرفين أو أكثر في ظل غياب آلية لحل التعارض." كما يعرف الصراع أيضا بأنه "حالة من التعارض الفعلي أو المتصور بين الحاجات والقيم والمصالح."



وتنشأ الصراعات داخل الأفراد والجماعات والمنظمات وفيما بين الأفراد والجماعات والمنظمات بكافة أنواعها كما بين الشكل رقم (1-11). وتتعدد المفاوضات التي تقوم بها منظمات الأعمال لتشمل نقابات العمال والمؤسسات والشركات والبنوك الممولة والمنافسين والحكومات والعملاء والموردين للسلع والخدمات كما يبين الشكل رقم (1-12).

ويصبح التفاوض في ظل وجود الصراع الناتج عن تضارب المصالح بمثابة "محاولة من قبل الأطراف المختلفة لحل الصراع الناتج عن تضارب المصالح الفعلي أو المتصور،"فالحاجة إلى التفاوض باختصار تنبع من وجود صراع بين طرفين أو أكثر حول مصلحة معينة.

1.5. أسباب الصراع:

وينشأ الصراع داخل منظمات الأعمال والمنظمات بكافة أنواعها والمجتمعات بشكل عام لأسباب كثيرة أهمها:

أ. ندرة الموارد المادية سواء أكانت تلك الموارد مالية (أجور، مكافئات، حوافز أخرى، ...) أو تتعلق بالمكاتب والأثاث والتجهيزات المختلفة.

ب. الاختلافات في القيم وأساليب العمل والاتجاهات والإدراك وطرق الاتصال، والصفات الفردية

ج. زيادة الاعتماد المتبادل في المجتمع الحديث بين الأفراد والجماعات وإلى الحد الذي يصعب معه رسم الحدود.

د. التناقض في أنظمة التحفيز

ه. ضعف البنية التنظيمية وعدم وضوح السلطات Authorities والمسئوليات Responsibilities.

و. التوتر الذي غالبا ما ينشأ بين "الإنصاف" Equity والمساواة Equality. والمقصود بالإنصاف هو حصول الفرد على المزايا التي تتناسب في حجمها والمساهمات التي يقدمها أما المساواة فتعني حصول كل فرد- وبغض النظر عن المساهمة النسبية التي يقدمها- على حصة مساوية لحصص الآخرين.

ز. تقسيم العمل داخل المنظمة الذي يجعل كل فئة تنظر إلى الأوضاع بشكل مختلف.



ومع أن الكثير من الأشخاص لا يحبذون خوض الصراعات أو التفاوض بشأنها سواء مع الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين أو العملاء أو الأصدقاء أو الأشخاص الغرباء إلا أنه لا يمكن للإنسان أن يهرب من الصراعات. وبقدر ما يحمله الصراع من آثار سلبية فإنه يحمل الكثير من الفرص للأفراد والمنظمات والمجتمعات لأن تعمل على تحقيق النمو والتطور والتحول.

5. 2. طرق الاستجابة للصراع:

تختلف الطريقة التي تستجيب بها الأطراف المختلفة في صراع معين وفقا لأهمية الموضوع أو القضية التي يتم الصراع حولها. فإذا كان للصراع طرفان هما (أ) و (ب) فإن الذي يحدد استجابة كل منهما هو الأولى في مدى أهمية أو عدم أهمية موضوع الصراع بالنسبة لكل منهما. ويبين الشكل رقم (1-13) عددا من احتمالات الاستجابة للصراع لكل من (أ) و (ب) معا في قضية معينة وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (1-13) الاستجابات المختلفة للصراع وفقا لأهميته لكل طرف

أهمية الصراع للطرف (أ)	أهمية الصراع للطرف (ب)	الاستجابة
عالية	عالية	التنافس
عالية	عالية	التعاون
منخفضة	منخفضة	التجنب
منخفضة	عالية	التنازل
عالية	منخفضة	التنازل

5. 2. 1. التنافس:

عندما يكون موضوع الصراع مهمًا بدرجة عالية لكل من (أ) و (ب) معا، فإن الطرفين قد يلجأان إلى التنافس Competition أي أن كل واحد من الطرفين سيسعى لكسب الصراع على حساب الطرف الآخر.

5. 2. 2. التعاون:

قد يحاول كل طرف، ورغم أهمية الصراع العالية بالنسبة له التعاون Collaboration في إشباع حاجاته وحاجات الطرف الآخر في ذات الوقت. وتدخل عوامل كثيرة في تحديد ما إذا كانت الأطراف المتصارعة التي تعطي أهمية كبيرة للصراع ستختار "التنافس" أو "التعاون." وأهم تلك العوامل هي طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة، وما إذا كانت تلك العلاقة ممتدة في الماضي، ومدى احتمال استمرارها في المستقبل وطبيعة الموضوع أو المشكلة التي يتم الصراع حولها وثقافة وتوجهات الأطراف وغيرها.

وقل رب زدني علما

5. 2. 3. التجنب:

عندما تكون أهمية موضوع الصراع منخفضة للطرفين، فقد يلجأ كل منهما إلى التجنب Avoidance فلا يهتم بإشباع حاجاته أو حاجات الطرف الآخر.

5. 2. 4. التنازل:

عندما تكون أهمية موضوع الصراع عالية لطرف ومنخفضة لطرف، فإن الطرف الذي تنخفض أهمية موضوع الصراع بالنسبة له قد يلجأ إلى التنازل Accommodation للطرف الذي تكون أهمية موضوع الصراع عالية بالنسبة له ..

أسئلة التقويم الذاتي

؟

عزيزي الدارس:

- ما أسباب نشوء الصراعات داخل منظمات الأعمال؟
- ما هي العوامل التي تحدد الطريقة التي يستجيب بها الأفراد للصراع؟
- ما هي الاستجابات المختلفة للصراع بين طرفين؟



6- الخلاصة:

عزيـزي الـدارس، تناولنـا في هـذه الوحـدة نمـاذج مختلفـة مـن التعريفـات المقدمـة للتفـاوض، وخلصـنا منهـا إلى أن أي تعريـف للتفـاوض لا بـد أن يؤكـد عـدداً مـن الأمـور أهمها وجود قضية محددة مختلف حولها، وجود أكثر من طرف واحد في ذلك الخـلاف، تقارب أو تعـارض مصـالح الأطـراف المتصـارعة حول القضية المحددة، حدوث تفاعل بـين الأطراف المتصارعة، وسعي الأطراف المختلفة إلى التوصل إلى حل للقضية محل الخـلاف عن طريق التفاوض.

وفيما يتعلق بخصائص العملية التفاوضية فقد تم الإشارة إلى أنها عملية تنطـوي على سلسلة من الخطوات والإجراءات المترابطة، تتكون من طـرفين أو أكثـر، تسعى الأطـراف المشـاركة فيهـا إلى تقريـب وجهـات النظـر أو التوصـل إلى حلـول للاختلافـات أو للنزاعـات القائمـة حـول موضـوع معـين أو قضـية معينـة، تتـأثر بالبيئـة المحيطـة بكـل تفاصـيلها وبالسـياقات السياسـية والاقتصـادية والاجتماعيـة وبطبيعـة العلاقـة بـين الأطـراف، وأن المفاوضات هي علم من حيث اعتمادها على المعرفة التي يتم التوصل إليهـا عـن طريـق المنهج العلمي وهي فن من حيث الدور الذي تلعبه مواهب وقدرات ومهارات الأفراد القائمين بهـا، وقد تتم العملية التفاوضية في جولة واحدة أو تتعدد جولاتها وأن المعلومات بغض النظر عن عدد الجولات أو عدد الأطراف تلعب دورا كبيرا في العملية التفاوضية.

وتم بعـد ذلـك التفريـق بـين التفـاوض مـن جهـة وبـين مجموعـة مـن المفـاهيم الأخـرى القريبـة منـه الـتي قـد تتقـارب أو تتـداخل في معانيهـا معـه مثـل مفـاهيم التسـوية والمسـاومة والوسـاطة، أو تختلـف عنـه كليـة مثـل مفـاهيم التحكـيم والتقاضـي الـتي تمثـل أسـاليب تختلف عن التفاوض في حل الصراعات.

وتناولنـا في الجـزء الأخـير مـن هـذه الوحـدة الأسـباب الـتي تجعـل النـاس يحتـاجون إلى التفـاوض والمتمثلـة في النزاعـات والصـراعات الـتي تنشـأ علـى أكثـر مـن مسـتوى سـواء بـين الأفراد أو بين التنظيمات المختلفة أو بين الدول. وتم التأكيد على أن استجابة طرف معين للصراع تتوقف بشكل أساسي على أهمية موضوع الصراع لذلك الطرف وان هنـاك أنـواع مختلفة من الاستجابات هي التعاون، والتنافس، والتجنب، والتنازل.

7- لمحة مسبقة عن الوحدة التالية:

عزيـزي الـدارس، بعـد أن درسـنا المفـاهيم الأسـاسـية المتعلقـة بالتفـاوض في هـذه الوحدة، سنركـز- **عزيزي الدارس**- في الوحـدة التالية على دراسـة المبادئ الفكـرية والمهنيـة المختلفـة المتصلـة بمهـارات المفـاوض، والسـلوك التفاوضـي، ونظـام العمـل في المفاوضات، والاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية.

8- إجابات التدريبات:

تدريب (1)

1. بين ما إذا كانت المفاوضات ذات جولة واحدة أم متعددة الجولات في كل مما يلي:

- استئجار مبنى: في الغالب يكـون التفـاوض متعـدد الجـولات لأن التـأجير يتم لفـترة محددة ينتهي بعدها العقد ثم يتفاوض الطرفان على التجديد. لكـن علـى افتراض أن العقـد المتفـق عليـه غير قابل للتجديـد أو أن الطـرفين حسـما مسـألة التجديـد مسبقا، ففي هذه الحالة سيكون التفاوض ذا جولة واحدة
- الحصـول علـى وكـالـة إحـدى الشـركـات الأجنبيـة: متعـددة الجـولات أيضـا لأن الحصـول علـى عقـد الوكـالـة يعـني العمـل مـع الشـركـة بشـكل مسـتمر مـع مـا يتضمنه ذلك من مفاوضات مستمرة بشأن الكثير من مسائل العمل المشترك.
- عقد بناء مطـار: مـن غير المتصـور أن يتم التفـاوض حـول عقـد بنـاء مطـار في جولـة واحـدة أو القول أن المفاوضات تنتهي بالتوقيع على العقد فهذا النـوع من الصـفقات يأتي مصحوبا بعلاقة ممتدة عبر الزمن تتضمن العديد من الجولات التفاوضية.
- شراء سيارة من الحراج: هـذه حالـة مـن حـالات التفـاوض ذات الجـولـة الـواحـدة ومـا يجعلها كـذلك هـو أن الطـرفين لا يعـرفـان بعضـهمـا بعضـا غالبـا ولا يهـتم أي منهمـا بمسـتقبل العلاقة مـع الطـرف الآخـر، وعنـدما يشـتري الشـخص سـيارة مـن حـراج للسيارات فإنه يشتريها كما هي ولا تتوفر له فرصـة إرجاعهـا في الغالـب حتـى إذا وجد فيها خللا بعد أيام أو اكتشف أنه دفع أكثر مما تستحق.

2. ما هي المعلومات التي يمكن أن تكون مفيدة للمفاوض في كل حالة مما يلي؟

- التعاقد مع شركة مقاولات لبناء منزل: معرفة أسعار المنافسين، معرفة أسعار مواد البناء، معرفة حركة العرض والطلب في سوق العقارات وغير ذلك مما سيتم دراسته في الوحدات التالية.
- شراء سيارة: السعر الذي حدده المصنع، نسبة الأرباح التي يحصل عليها الوكيل، العرض والطلب على ذلك النوع من السيارات، سعر السيارات المنافسة التي لها نفس المواصفات، ...الخ.
- تحديد مرتب موظف جديد: بالنسبة لصاحب العمل فمن المهم أن يعرف مؤهلات الموظف، متوسط المرتب الذي يقدمه المنافسون، العرض والطلب على المهنة، متوسط الراتب والمزايا التي كان يحصل عليها في الأعمال السابقة.
- الحصول على تعويض عن إصابة عمل: بالنسبة للمصاب فإنه يحتاج إلى معرفة قوانين العمل المنظمة والمعدل الذي عادة ما يحصل عليه المصابون من العاملين في ذات الصناعة ولنفس الإصابة والسوابق القضائية وتكاليف المحاماة فيما إذا اختار الذهاب إلى القضاء.

3. بين عدد أطراف التفاوض في كل مما يلي:

- التفاوض بين اليمن والسعودية حول الحدود: طرفان.
- التحاق دولة ما بمنظمة التجارة الدولية: متعددة الأطراف.
- تفاوض مصلحة الضرائب في اليمن مع التجار حول تطبيق قانون ضريبة المبيعات: متعددة الأطراف ما لم يختر التجار ممثلا عنهم كالغرفة التجارية أو لجنة مكونة من عدد من الأشخاص.
- تفاوض اتحاد نساء اليمن مع الكتل النيابية للأحزاب حول قانون تحديد سن الزواج للفتاة: متعددة الأطراف.

4. أيهما أفضل بالنسبة للمفاوض، المفاوضات الشفوية أم الخطية؟: تمتاز المفاوضات الخطية بأنها تعطي المفاوض الوقت اللازم للتفكير واستشارة الآخرين وجمع المعلومات التي قد يحتاجها وتمحيص العروض التي يقدمها الطرف الآخر من كل الوجوه قبل الرد عليها. لكن التملص من ما يلتزم به المفاوض خطيا أو من العرض التي يطرحها على الطرف الآخر يعتبر صعبا. كما أنها قد تأخذ وقتا طويلا وتترك بعض التفاصيل دون أن تحسم. أما بالنسبة للمفاوضات الشفهية فإنها يمكن أن تتم في وقت قياسي وتتيح

للمفاوض التملص من بعض الالتزامات قبل أن يتم التوقيع على الاتفاق لكنه يعاب عليها أنها تحتاج إلى تحضير دقيق وبدون التحضير قد يقع المفاوض في الكثير من الأخطاء.

5. ما هي المشاكل التي يمكن أن تواجه المفاوضات إذا كانت موضوعات التفاوض غير محددة؟

يصعب التفاوض على قضايا غير محددة، لأنه يصعب في ظل غياب التحديد الدقيق للقضايا أن يعرف المفاوض بالتحديد ما هي أهدافه. فالأرض التي لا يعرف صاحبها مساحتها بالتحديد لن يكون قادرا على تحديد الثمن الذي يود الحصول عليه عند بيعها .

6. على افتراض أن التفاوض يتم بين شركتين وأن الفريق التفاوضي لكل منها يتكون من 10 أشخاص، أفتعتبر المفاوضات في هذه الحالة ثنائية أو متعددة الأطراف؟

تعتبر المفاوضات ثنائية، لأن العبرة ليست بعدد الأشخاص الممثلة لكل طرف. فكما هو واضح، فإن هناك طرفين متفاوضين ويمثل كل طرف عشرة أشخاص. وكون طرف معين يملك 10 ممثلين لا يعني أن لكل منهم رأياً وهدفاً مختلفاً بل إنهم يسعون جميعا لتحقيق ذات الهدف الواحد للشخصية الاعتبارية التي يمثلونها.

7. بين ما إذا كانت كل عبارة من العبارات التالية حول التفاوض صائبة أم خاطئة مع بيان السبب.

- التفاوض عملية إشباع متبادل لحاجات الأطراف المشاركة فيها: صائبة لأن غياب الإشباع المتبادل يجعل العملية أشبه ما تكون بفرض طرف لمصالحه على الطرف الآخر وهذا ليس تفاوضا.
- يتفاوض الناس لأن عليهم أن يفعلوا ذلك وليس لأنهم يريدون ذلك: صائبة لأن التفاوض أسلوب أو طريقة لتقريب وجهات النظر وحل الصراعات وعقد الصفقات ويلجأ الناس إلى التفاوض لأنهم وجدوا فيه أفضل الأساليب أو الأقل تكلفة ..الخ
- لا يمكن أن يكون هناك تفاوض ما لم يقبل كل مشارك بمبدأ الأخذ والعطاء: صائبة لأن المفاوض لا يمكن أن يدخل في العملية التفاوضية وفي ذهنه أن يحصل على ما يريده هو بل يدخل في العملية ولديه الاستعداد لأن يقبل بما يتم التوصل إليه.
- يرتبط نجاح التفاوض بحصول كل طرف مشارك على شيء ما: صائبة، فما دام التفاوض هو عبارة عن أخذ وعطاء فإنه ليس من المنطقي أن يأخذ طرف كل شيء ولا يحصل طرف آخر على شيء. وفي الحالات التي يحدث أن يحصل فيها

طرف معين على كل شيء بينما لا يحصل الطرف الآخر على شيء، فإنه لا يوجد ما يضمن من أن الاتفاق الذي تم التوصل إليه يمكن أن ينفذ أو يستمر.





مبادئ التفاوض



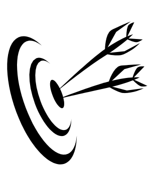
محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1.1. التمهيد:

عزيـزي الـدارس، لكـل وظيفـة مـن الوظـائف الإنسـانية مبـادئ فكريـة وأخلاقية وقواعد مهنية تنظم تلك المهنة وتحكم ممارستها وتطورها وتوقعات الناس حولها. ولا يختلف الأمر في مهنة التفاوض عنه في المهن الأخرى مثل المحاسبة والمراجعة والطب والهندسة والتعليم وغير ذلك من المهن. والفرق بين المهن في هذا الجانب هو أن بعضها قد تمكنت من تطوير مبادئ واضحة في حين أن البعض الآخر ربما ما زالت في مرحلة مبكرة من مراحل ظهور تلك المبادئ. وبالنسبة للتفاوض، فإن هناك أربع مجموعات من المبادئ التي تحكم المهنة، أولها تختص بالمفاوض نفسه، والثانية تتعلق بالسلوك التفاوضي. أما الثالثة والرابعة فإنها تتعلق بنظام العمل في المفاوضات وبالتكتيكات التفاوضية على التوالي.

1 -2. أهداف الوحدة:



يتوقع أن تصبح- عزيزي الدارس- بعد إكمال دراسة هذه الوحدة قادرا على أن:

1. **تحدد مبادئ التفاوض وتذكر أهميتها.**
2. **تعدد المبادئ المتصلة بشخص المفاوض.**
3. **تذكر وتشرح المبادئ المتصلة بالسلوك التفاوضي.**
4. **تذكر وتشرح المبادئ المتصلة بنظام التفاوض.**
5. **تذكر وتشرح المبادئ المتصلة بالتكتيكات التفاوضية.**

1 -3. أقسام الوحدة:

تتكون هذه الوحدة الدراسية من الأقسام التالية:

1. تعريف مبادئ التفاوض وأهميتها: يعرف هذا القسم مبادئ التفاوض ويستعرض أنواعها.
2. المبادئ المتعلقة بالمفاوض: ويتم في هذا القسم استعراض المبادئ المتعلقة بمهارات الشخص الذي يقوم بالتفاوض مثل التحضير والسلطة والمطالبة بنصيب أكبر وغيرها.
3. المبادئ المتعلقة بالسلوك التفاوضي: ويركز هذا القسم على استعراض المبادئ المتعلقة بالسلوك التفاوضي مثل التلقائية والإيجابية وعدم الاستفزاز وغيرها.
4. المبادئ المتعلقة بنظام العمل في المفاوضات: ويتم في هذا القسم استعراض المبادئ المتعلقة بنظام العمل في المفاوضات مثل اختيار الوقت المناسب والحذر من المداهنة وتجنب المطالبة بتعديل ما تم التوصل وإلية من اتفاقات، ...الخ
5. المبادئ المتصلة بالتكتيكات التفاوضية: ويتم في هذا القسم استعراض المبادئ المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية مثل البحث عن الردود الإيجابية، المرونة في تقديم التنازلات، وعدم الخروج عن الموضوع وغيرها من المبادئ.

جامعة العلوم والتكنولوجيا

1 -4. قراءات مساعدة:



د. محمود علي و د. محمد عوض الهزايمة، المدخل إلى فن المفاوضات ، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر، 2006، 33-36

د. محسن احمد الخضيري، مبادئ التفاوض، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006، 43-58

إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات التفاوض الناجح، المنصورة (مصر): أم القرى للنشر والتوزيع، 2006، 79-102

د. نادر احمد أبو شيخة، أصول التفاوض، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، 73-89.

1 -5. وسائط مساندة:

عزيزي الدارس، يمكنك الاستفادة من عدد من الأقراص المدمجة (CD) في الأزمات.

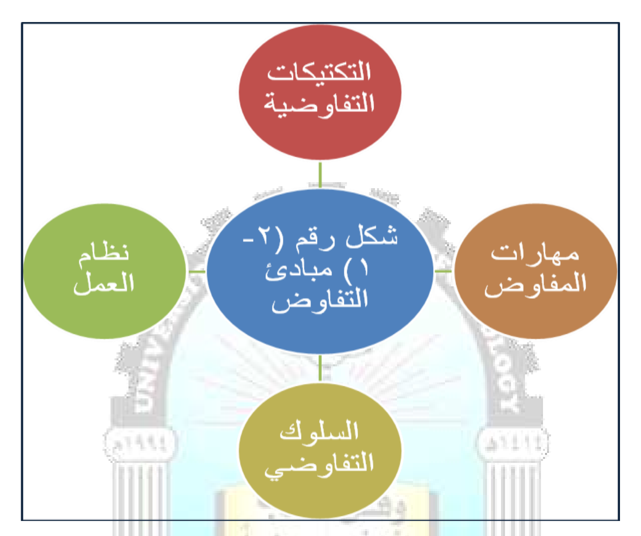
موقع الجامعة على الانترنيت: www.ust.edu.ye حيث يمكنك الاستفادة من وجود هذا المقرر على الإذاعة الإلكترونية للجامعة، وما سيرد على هذا الموقع من تعيينات، وتكاليف ضمن هذا المقرر.



2. تعريف مبادئ التفاوض وأهميتها:

2 .1. التعريف:

المقصود بالمبدأ Principle قانون أو قاعدة يجب، أو عادة ما يتم إتباعها. كما يعرف المبدأ بأنه "عقيدة فكرية" ينبثق عنها نظام، أو فكرة أساسية ينبثق عنها أفكار. والمقصود بمبادئ التفاوض Negotiations Principles كما تستخدم



في هذا المقرر هو القواعد المهنية الحاكمة لمهارات المفاوض وسلوكه التفاوضي ونظام العمل في المفاوضات والتكتيكات التفاوضية.

وتنقسم مبادئ التفاوض إلى أربعة أنواع هي: مبادئ تتعلق بمهارات المفاوض؛ مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي؛ مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات؛ ومبادئ تتصل بالتكتيكات التفاوضية.

2 .2. الأهمية:

تلعب مبادئ التفاوض دورا أكبر في خلق توقعات مشتركة بين المفاوضين وفي تنمية ثقافة مهنية ومعرفة علمية وتطبيقية تراكمية تشكل أساسا لتأهيل وتدريب المشتغلين في التفاوض.

3. المبادئ المتعلقة بمهارات المفاوض:

تركز المجموعة الأولى من مبادئ التفاوض على الجوانب المتعلقة بالمفاوض Negotiator. ويتكون هذا القسم من جزئيتين في الأولى يتم تعريف هذه المجموعة من المبادئ وفي الثانية يتم مناقشة كل مبدأ من المبادئ المتعلقة بهذه المجموعة بالتفصيل.

3. 1. التعريف:

يمكن تعريف المبادئ المتعلقة بالمفاوض بأنها تلك القواعد المهنية المتعلقة بمهارات المفاوض والطريقة التي يقترب بها من الموضوعات المختلفة التي يتفاوض حولها.

3. 2. المبادئ:

تشمل مبادئ التفاوض المتصلة بالمفاوض: التحضير، التفاوض مع صاحب السلطة، المطالبة بنصيب أكبر، الاستعداد للقبول بالحلول الوسط، التركيز على المصالح لا المطالب، التركيز على المدى الطويل، الابتسام باستمرار، الثقة وهدوء الأعصاب، تهيئة الطرف الآخر للقبول بما تعرضه عليه، ...الخ. وسيتم مناقشة هذه المبادئ بالتفصيل واحدا إثر الآخر.

3. 2. 1. التحضير:

لا يمكن للمفاوض الجيد أن ينجح ما لم يقم بالتحضير الجيد. والمقصود بالتحضير Preparation هو التخطيط المتكامل للعملية التفاوضية بما ينطوي عليه ذلك التخطيط من تحديد واضح للمشكلة التي يراد حلها أو الموضوع محل الصراع، وجمع المعلومات حول القضية المختلف حولها وحول أطراف التفاوض والبيئة التفاوضية، وتحديد الأهداف التي يراد تحقيقها وتبني الاستراتيجيات والتكتيكات المختلفة التي سيتم توظيفها لتحقيق تلك الأهداف. ويعد التحضير احد الجوانب الهامة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وتجنب أو التخفيف من النتائج السلبية للعملية التفاوضية. وسيتم مناقشة هذه الجوانب بالتفصيل في الوحدة الثالثة وفي إطار مناقشة عملية الإعداد للتفاوض.

3. 2. 2. السلطة:

المقصود بمبدأ السلطة Authority هنا هو أن يحرص المفاوض على التفاوض مع الشخص أو الفريق صاحب السلطة الفعلية في اتخاذ قرارات بشأن المسائل التي يتم التفاوض حولها ، وان يتجنب التفاوض مع من لا سلطة له؛ وذلك لأن التفاوض مع شخص ليس لديه السلطة الفعلية أو التفويض القانوني في اتخاذ القرارات قد يقود إلى كشف أوراق المفاوض وتبديد الوقت والمال في عملية لا طائل منها ، ولا يمكن أن تفضي إلى النتائج المرغوبة. والسلطة المقصودة هنا هي الشرعية القانونية التي يحصل عليها المفاوض إما من شغله لموقع وظيفي يخوله بموجب القوانين واللوائح والتعليمات التفاوض بالنيابة عن المنظمة واتخاذ قرارات والتعهد بالوفاء بالالتزامات بالنيابة عنها ، أو من التفويض القانوني المكتوب الذي تعطيه له المنظمة ، ويتم إعطاؤه للطرف الآخر قبل العملية التفاوضية حتى يتأكد الطرف الآخر من أنه يقوم بالتفاوض مع صاحب سلطة.

وللتمثيل فقط على المشاكل التي يمكن أن تظهر في هذا الجانب ، فقد فجرت وسائل الإعلام الدولي في أواخر نوفمبر 2010م فضيحة مدوية قد تكون تفاصيلها صحيحة أو غير صحيحة ، عندما تحدثت عن قيام مسئولين أفغان وأمريكيين وأوروبيين بالتفاوض مع شخص انتحل شخصية قيادي في حركة طالبان. وتذكر التقارير أن جهاز الاستخبارات البريطاني (إم ، آي ، 6) أحضر شخصا إلى كابول لبدء مفاوضات سلام مع الحكومة الأفغانية ظنا منه بأن الشخص الذي أحضره هو اختر محمد منصور الوزير السابق في حكومة طالبان والمساعد الأول للملا محمد عمر ، لكن الشخص لم يكن أكثر من محتال تمكن من الحصول على مئات الآلاف من الدولارات كما تقول التقارير.

3. 2. 3. المطالبة بأكثر:

يقصد بمبدأ "المطالبة بأكثر" أن يلجأ المفاوض إلى المطالبة بنصيب أكبر أو أكثر مما يستحق أو مما يسعى إلى تحقيقه أو مما يتوقع أن يحصل عليه أثناء التفاوض؛ وذلك على أمل أن تقود المفاوضات إلى حصوله على نصيبه أو حقه العادل مع الأخذ في الاعتبار أن المفاوض لا يمكن أن يحصل على أكثر مما يطلب. ويطلق البعض على هذا المبدأ "ادعِ بالباطل ليأتيك الحق" وإن كانت المواضيع التي يتم

التفاوض حولها قد لا تسمح بتوظيف كلمات مثل الحق والباطل بنفس الطريقة التي توظف بها تلك الألفاظ في المحاكم.

فعلى افتراض أن موضوع التفاوض هو أرضية مملوكة لطرفين هما (أ) و (ب) وأنهما مختلف إن حول موقع خط الحدود الذي يفصل بينهما (ج)، وأن عرض الأرض 100 متر وان خط الحدود الصحيح الذي يفصل الأرضيتين ويعرفه الطرفان جيدا دون أن يصرحا به يقع عند نهاية المتر خمسين. فالمتوقع في هذه الحالة المبسطة أن المفاوض (أ) سيدعي بأن أرضيته تنتهي عند بدء المتر الستين وأن المفاوض (ب) قد يدعي بان حدود أرضيته تنتهي عند المتر 65 أو حتى 70 مثلا. وسيؤمل كل واحد منهما بان تنتهي العملية التفاوضية في أسوأ الأحوال بحصوله على نصيبه وفي أحسن الأحوال بتحقيق بعض المكاسب.

وعلى افتراض أن أحد الأطراف لم يلتزم بمبدأ المطالبة بنصيب أكبر وابتدأ التفاوض بالمطالبة بحقه الصحيح في الأرضية أي بتمكينه من رسم الحدود عند نهاية المتر 50 بينما طالب الطرف الآخر بتمكينه من رسم الحدود عند المتر 60 أي انه ادعى بأحقيته في 10 أمتار طولية من أرض الطرف الآخر. ما سيحدث في هذه الحالة هو أن التفاوض سيتركز على الـ10 أمتار الطولية المختلف حولها وهو ما سيقود في كل الأحوال إلى خسارة الطرف الذي طالب بحقه الصحيح فقط لجزء منها.

وعادة ما يجد الطرف الذي يطالب بحقه الصحيح فقط نفسه في موقف صعب إذ يصعب عليه تقديم أي تنازلات في مقابل قيام الطرف الآخر بتقديم تنازلات وتصبح خيارات مثل هذا المفاوض محدودة فهو إما أن يستمر في المطالبة بما بدأ به التفاوض وبالتالي تفشل المفاوضات أو أنه يضطر للتنازل عن جزء من حقه.

وعلى العكس من ذلك فإن الدراسات تبين أنه عندما يطلب المفاوض أكثر وبغض النظر عن مهاراته أو مع من يتفاوض فإن وضعه يكون أفضل عند نهاية التفاوض. كما تبين الدراسات أن المفاوضين الضعفاء لا يطالبون بأكثر ويقدمون أكبر التنازلات بسرعة في حين أن المفاوضين الأقوياء يميلون إلى طلب نصيب أكبر وينتهي بهم الأمر إلى تقديم تنازلات صغيرة.

4.2.3. الحلول الوسط:

قال رجل لنخاس: اطلب لي حمارا ليس بالكبير المشتهر ولا القصير المحتقر لا يقدم تقحما ولا يحجم تبلدا يتجنب بي الزحام والرجام والآكام خفيف اللجام إذا ركبته هام وإذا ركبه غيري قام، إن علفته شكر وإن أجعته صبر. قال النخاس: اصبر حتى إذا مسخ الله القاضي حمارا رجوت أن أصيب لك حاجتك.

وما يستفاد من القصة الطريفة السابقة المستمدة من تراثنا هو أنه إذا كان المفاوض يطلب أكثر مما يمكن أن يحصل عليه أو مما هو حقه العادل كما يفعل الباحث عن حمار ليس بكبير ولا صغير، فإنه لا بد أن يكون مستعدا في ذات الوقت للقبول بالحلول الوسط، وبدون ذلك فإنه ينتفي الغرض من التفاوض، وسيكون عليه الانتظار حتى يمسخ الله القاضي حمارا.

3. 2 .5. المصالح لا المواقف:

المقصود بمبدأ "المصالح لا المواقف" هو أن يركز المفاوض على مصالح الطرف الآخر وليس على المواقف أو المطالب التي يطرحها. وقد عرف ابن قدامه المصلحة على أنها جلب المنفعة ودفع المضرة. والمقصود بالمصلحة Interest حاجات معينة، أو أوضاع أو مكاسب يريد الطرف المفاوض تحقيقها كشرط للتوصل إلى اتفاق. وقد تتصل المصلحة بالمضمون أو بالإجراءات أو بالحاجات النفسية للطرف المفاوض. أما الموقف Position أو المطلب Demand فهي ما يطرحه أو يطالب به المفاوض في بداية العملية التفاوضية. وقد يتعلق الموقف بالطريقة التي ينبغي أن يحل بها الخلاف أو بالحل ذاته.

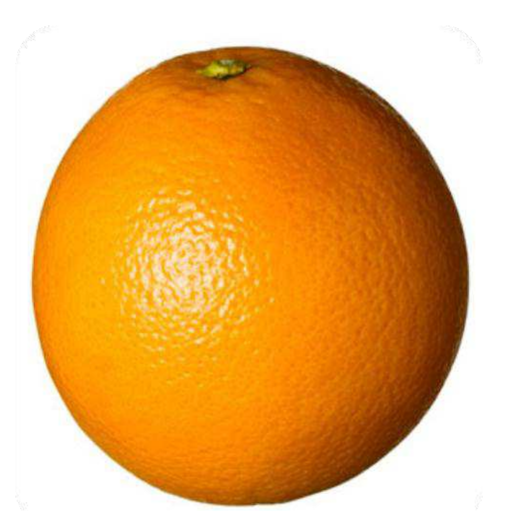
شكل رقم (2-2): المواقف والمصالح

المواقف/المطالب	المصالح
يطالب (أ) بأن تكون حدود أرضيته عند نهاية المتر 60.	يريد أن يحصل على حقه وهو 50 متراً.
يطلب (أ) بتغيير مواعيد تسليم البضاعة بحيث يتم تأخيرها لمدة أسبوعين.	قد يكون السبب شعوره بأن السعر الذي حصل عليه للصفقة غير عادل وهو يريد من خلال المطالبة بتأجيل مواعيد التسليم إعادة

	النظر في السعر وهو يلجأ لهذا الأسلوب بسبب انه كان قد وافق على سعر معين ولا يريد أن يظهر وكأنه لا يحتفظ بكلمته أو لا يفي بما التزم به.

ولا ينبغي أن يركز المفاوض على ما يطالب به الطرف الآخر الذي قد يتضمن الكثير من المبالغة أو يبدو غير منطقي أو غير قابل للحل عن طريق التفاوض، وإنما عليه أن يركز على المصالح الحقيقية للطرف الآخر التي لا يفصح عنها لسبب أو لآخر.

ولبيان أهمية التركيز على المصالح لا المطالب/المواقف يورد المشتغلون بالتفاوض قصة شهيرة حول أختين اختلفتا حول برتقالة بقيت في سلة الفواكه التي تملكها أسرتهما وأصرت كل واحدة منهما على الحصول عليها كاملة. لاحظ هنا- عزيزي الدارس- أن المطلب الذي تطرحه كل واحدة منهما هو الحصول على البرتقالة كاملة وليس على نصفها أو ربعها. وإذا ما ركزت كل واحدة منهما على ما تطالب به الأخرى فإنه يصبح من الصعب الوصول إلى حل للصراع القائم بين الأختين من خلال التفاوض. لكن ينبغي على المفاوض في حالة مثل هذه طرح السؤال "لماذا؟" وهو ما فعلته الأختان في القصة السابقة حيث سألت كل واحدة منهما الأخرى "لماذا تريدين البرتقالة كاملة؟" واكتشفت كل واحدة منهما بعد سماعها إجابة أختها على سؤالها انه لا يوجد تناقض بين مصالحهما. فكما تقول القصة السابقة، فإن الأختين اكتشفتا أن واحدة منهما كانت تحب عصير البرتقال وتريد البرتقالة كاملة كي تقوم بعصرها بينما الثانية كانت تريد استخدام قشور البرتقالة في صنع كيكة.



6.2.3. التركيز على المدى الطويل:

جاء في كتاب الأذكياء لابن الجوزي أن يحيى بن جعفر قال: سمعت أبا حنيفة يقول: احتجت إلى ماء بالبادية فجاءني أعرابي ومعه قربة من ماء ، فأبى أن يبيعني إياها إلا بخمسة دراهم، فدفعت إليه خمسة دراهم وقبضت القربة، ثم قلت يا أعرابي، ما رأيك في السويق [طعام يصنع من دقيق الحنطة]، فقال: هات. فأعطيته سويقا ملتوتا بالزيت، فجعل يأكل حتى امتلأ، ثم عطش، فقال: شربة. قلت: بخمسة دراهم، فلم أنقصه من خمسة دراهم على قدح من ماء فاستردت الخمسة وبقي معي الماء.

وما يستفاد من القصة السابقة هو أنه يمكن للإنسان بشكل عام والمفاوض بشكل خاص التركيز إما على المدى القصير Short Term كما فعل الأعرابي أو على المدى الطويل Long Term. فإذا ركز المفاوض على الأجل القصير في علاقة تجارية بين طرفين مثلا، فإن ذلك قد يجعله يحقق بعض المكاسب على المدى القصير جدا كما في حال الأعرابي لكنه يمكن أن يمنى بخسارة مضاعفة على المدى الطويل.

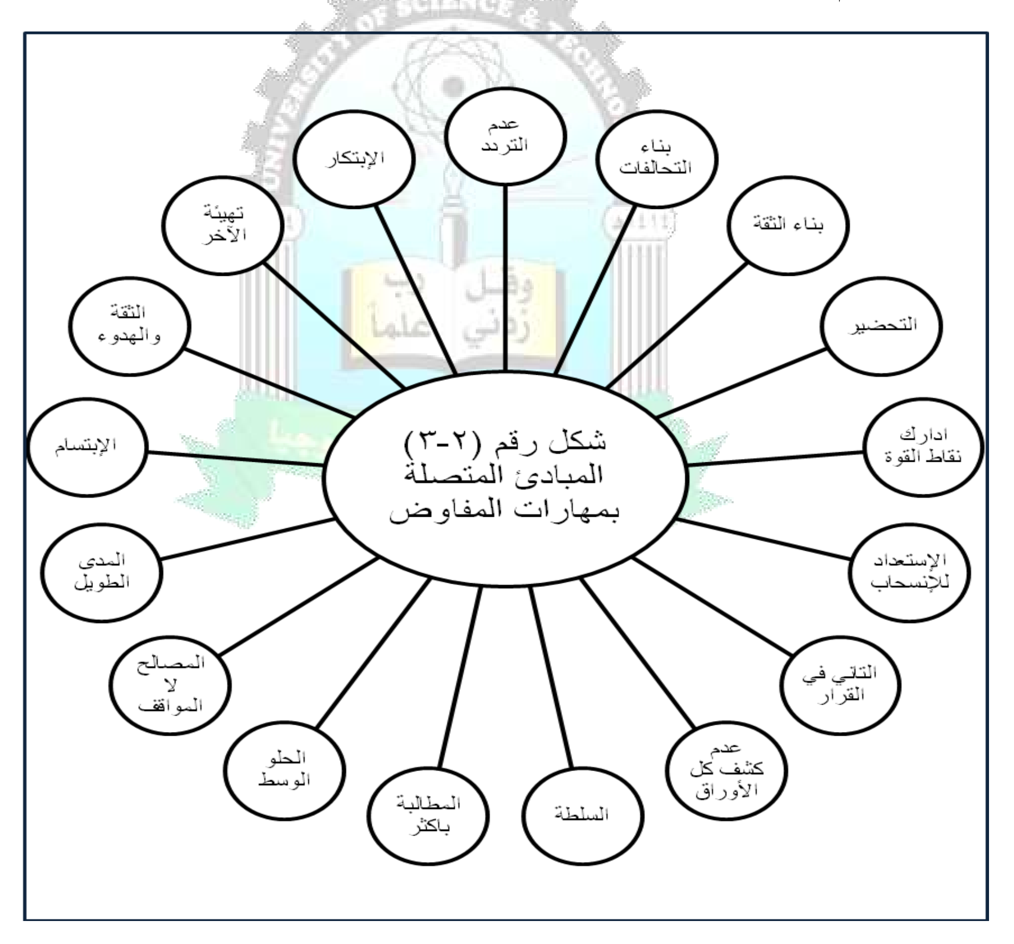
3. 2. 7. الابتسام بشكل دائم:

اكتشف تشارلز داروين في سفرياته أن الابتسامة Smile هي التعبير الوحيد الصادر عن الوجه الذي يستطيع الناس فهمه في جميع أنحاء العالم. وكما أن

للابتسامة قوتها في مختلف الجوانب الحياتية فإن لها أهميتها أيضا في عمليات التفاوض. فالابتسام الدائم يؤدي- كما تؤكد الدراسات- بشكل دائم إلى كسب ود الآخر وتعاونه وتجبره على الاعتدال والبعد عن الهجوم وهو ما يمكن أن يساهم بشكل كبير في نجاح المفاوضات.

3. 2. 8. الثقة وهدوء الأعصاب:

يحتاج المفاوض إلى الثقة وهدوء الأعصاب وتشير الدراسات إلى أن المفاوضين الذين يمتلكون الثقة بأنفسهم يقدمون أكثر من غيرهم على تقديم العروض المبدئية وبالتالي يتمكنون من التأثير بشكل كبير على مخرجات التفاوض. ويحظى المفاوضون الواثقون بأنفسهم والقادرين على ضبط أعصابهم ومشاعرهم باحترام وتقدير الآخرين.



3. 2. 9. تهيئة الطرف الآخر نفسيا:

لا بد أن يعمل المفاوض على تهيئة الطرف الآخر نفسيا للقبول بما يريده. وقد تتم تلك التهيئة من خلال التعامل مع الطرف الآخر باحترام أثناء التفاوض وترديد اسمه بشكل متكرر وإبداء الاهتمام بالموضوعات والهوايات التي يهتم بها وامتداح أسلوبه وعدم قول ما يغضبه أو غير ذلك من أساليب التأثير في الناس..

3. 2. 10. القدرة على الابتكار:

تلعب القدرة على الابتكار Creativity دورا هاما في نجاح المفاوضات؛ ذلك لأن المفاوض الذي يمتلك القدرة على الابتكار بإمكانه اكتشاف الفرص غير الظاهرة في العملية التفاوضية والعمل على استغلال تلك الفرص واستغلالها لصالح جميع الأطراف. ففي مثال البرتقالة والأختين المختلفتين حولها يلاحظ مثلا أن التفكير الابتكاري وحده، في ظل تشدد كل طرف من أطراف التفاوض في مطالبه، هو الذي مكن من حل الخلاف بين الطرفين حول البرتقالة.

3. 2. 11. عدم التردد:

هناك أسباب كثيرة تقف خلف تردد المفاوض. فربما أن المفاوض لا يعرف بالتحديد ما يريد ولم يقم بعملية التحضير الكافي وتحديد أهدافه؛ ولذلك فإنه عندما عرض عليه الطرف الآخر ما كان يطالب به يبدأ في الشك بأن ما طالب به لم يكن هو ما يستحقه. وقد يكون التردد ناتج عن عدم قدرة المفاوض على اتخاذ قرارات أو غير ذلك من الأسباب. وبغض النظر عن الأسباب والدوافع التي تقف خلف تردد المفاوض فإن التردد في حد ذاته يضعف موقفه التفاوضي ويفقده ثقة المفاوضين الآخرين به.

3. 2. 12. بناء التحالفات:

تنقسم المفاوضات من حيث عدد أطرافها كما سبقت الإشارة في الوحدة الأولى إلى نوعين: مفاوضات ثنائية Bilateral؛ ومفاوضات متعددة الأطراف Multilateral. وإذا كانت المفاوضات الثنائية لا تحتاج لأن يتحالف المفاوض مع أي طرف لأنه لا يجلس على مائدة التفاوض سوى طرفين هو وخصمه، فإن ديناميكية

المفاوضات متعددة الأطراف تتطلب من المفاوض مهارة بناء التحالفات Coalitions مع الأطراف الأخرى وبما يتيح له زيادة قوته ..وتكمن أهمية التحالفات في أنها تزيد من قوة الطرف المفاوض القادر على بنائها. فإذا كانت المفاوضات تتم بين 10 أطراف مثلا ولكل طرف من تلك الأطراف مطلبه الذي يختلف عن مطالب الآخرين، فإن المفاوض الناجح هو الذي يستطيع استمالة أطراف أخرى لتبني ذات الموقف الذي يتبناه هو.

3. 2. 13. بناء الثقة:

يعمل المفاوض الناجح بشكل مستمر ومن خلال التركيز في علاقاته على المدى الطويل على تطوير سمعة حسنة في الصناعة التي يتخصص في التفاوض في قضاياها وبحيث يمكن للمفاوضين الآخرين الثقة به أثناء التفاوض. وإذا لم يطور المفاوض سمعة حسنة فإن هناك احتمالاً كبيراً بأنه قد طور سمعة سيئة مثله في ذلك مثل البائع الذي يغالي في أسعار البضائع أو يطفف في الكيل أو يغش في البضاعة. وغالبا ما يطور المفاوض سمعة سيئة عندما يلجأ إلى الحيل والخداع وبالتالي يجعل الناس يتجنبون التفاوض معه أو الثقة به حتى وان كان يقول الصدق أو يتصرف بالطريقة الصحيحة.

3. 2. 14. إدراك نقاط القوة:

روي عن أعمى أنه ذهب يوما ليغتسل من عين فدخل إلى الماء بثيابه، فقيل له بللت ثيابك، فقال تبتل علي أحب إلى من أن تجف على جسد غيري. والشاهد في هذه القصة أن الأعمى يعرف نقاط قوته من ضعفه، ونقاط قوة خصمه ويدرك البيئة التي يعيش فيها جيدا. وأهم نقاط ضعف الأعمى هي أنه إذا خلع ثيابه ووضعها جانبا وبدأ الاستحمام، فإنه لا يأمن أن يأتي أحد اللصوص ويسير بخفة ويلتقط ثيابه ثم يفر تاركا إياه عاريا. ولذلك فإن الأعمى توصل إلى قناعة أن لبسه للثياب وإن كانت مبللة أفضل بكثير من المغامرة بخلعها وتركها جانبا ليذهب بها أحد اللصوص.

ومن المهم أن يعرف المفاوض نقاط قوته ونقاط ضعف خصمه مع ملاحظة أن نقاط قوة المفاوض ونقاط ضعفه كذلك قد تتسم بالنسبية، أي أنها غير ثابتة. ويمكن النظر إلى الخصائص الشخصية والمهارات التفاوضية على أنها في الغالب مصدر قوة لكن هناك في المقابل بعض العوامل التي قد تتغير من مفاوضات إلى

أخرى. فمهما كانت مهارات الاتصال عالية فإنها قد لا تفيد عندما يتم التفاوض عبر مترجم مثلا ومهما بلغت فصاحة المفاوض، فإنها قد لا تفيد كثيرا إذا كانت المفاوضات تتم بلغة الإشارة.

3. 2. 15. التأني في اتخاذ القرار:

جاء في كتاب كليلة ودمنه لابن المقفع أن امرأة ولدت غلاماً جميلاً ففرح به أبوه وبعد أيام حان لها أن تتطهر فقالت المرأة لزوجها : اقعد عند ابنك حتى أذهب إلى الحمام فأغتسل وأعود، ثم إنها انطلقت إلى الحمام،وخلفت زوجها والغلام فلم يلبث أن جاءه رسول الملك يستدعيه، ولم يجد من يخلفه عند ابنه غير ابن عرس وهو حيوان داجن يشبه القط كان الرجل قد رباه صغيراً فهو عنده مثل ولده ولذلك فقد تركه الرجل عند الصبي وأغلق عليهما البيت وذهب مع الرسول. وبينما الرجل غائبا خرج من بعض أحجار البيت حية سوداء فدنت من الغلام فضربها ابن عرس ثم وثب عليها فقتلها ثم قطعها وامتلأ فمه من دمها.

ثم جاء الرجل وفتح الباب فالتقاه ابن عرس كالمبشر له بما صنع من قتل الحية. لكن الرجل عندما رأى رأس ابن عرس ملوثا بالدم وهو مذعور طار عقله وظن أن ابن عرس قد خنق ولده فعاجله بضربة من عكازه كانت في يده على أم رأسه فقتله.ودخل الرجل فرأى الغلام سليماً حياً وعنده حية سوداء مقطعة. وعندها تبين الرجل القصة وأدرك سوء ما أقدم عليه فلطم على رأسه وقال: ليتني لم أرزق هذا الولد ولم أغدر هذا الغدر ودخلت امرأته فوجدته على تلك الحالف قالت له: ما شأنك فأخبرها بالخبر من حسن فعل ابن عرس وسوء مكافأته له فقالت: هذه ثمرة العجلة.

وحتى يتجنب المفاوض الوقوع في ما وقع فيه الرجل الوارد قصته في كتاب ابن المقفع فإن عليه أن لا يتسرع في اتخاذ القرارات التفاوضية لما قد يقوده إليه ذلك التسرع من ارتكاب للأخطاء أو إهمال جوانب معينة في العملية التفاوضية وإغفالها من حساب الربح والخسارة، وهو ما يقود إلى صفقات لا تحقق الربح أو تحقق الخسارة وهو الأسوأ. ويعتبر التأني في اتخاذ القرار من الخصائص الهامة في المفاوض ما لم تكن القرارات التي يتم اتخاذها قد تم التنبؤ بها ودراستها في مرحلة التحضير للتفاوض.

وهناك أساليب كثيرة يتبعها المفاوض أثناء العملية التفاوضية لتجنب التسرع في اتخاذ القرار، فقد يطلب مثلا تأجيل الموضوع إلى نهاية الجلسة أو يطلب القيام باتصال أو التشاور مع أعضاء فريقه التفاوضي أو غير ذلك من الأساليب.

3. 2. 16. عدم كشف الأوراق دفعة واحدة:

يختلف التفاوض بين الأصدقاء عنه بين الأعداء. كما يختلف التفاوض بين الأشخاص الذين يعرفون بعضهم ويحرصون على تنمية علاقاتهم عن التفاوض مع أشخاص لا يعرفون بعضهم ولا تجمعهم ببعضهم بعضا علاقات من أي نوع. ويحتاج المفاوض في الغالب إلى الاحتفاظ بدرجة معينة من الغموض. وحتى يحافظ على قدر معين من الغموض فإنه يحرص على عدم إفشاء أوراقه أو قول كل ما لديه دفعة واحدة. ويتمكن المفاوض من خلال الحفاظ على درجة من الغموض من تشتيت جهد الطرف الآخر وتوزيعه بين محاولة التفاوض مع الطرف الأول من جهة ومحاولة اكتشاف نواياه من جهة أخرى.

3. 2. 17. الاستعداد للانسحاب

يعد مبدأ الاستعداد للانسحاب أحد المبادئ الهامة بالنسبة للمفاوض في كل عملية تفاوضية. وإذا كان المفاوض قد حضر بشكل جيد، فإنه من الطبيعي أن يكون قد حدد لنفسه نقطة ينسحب عندها من التفاوض إذا كان غير قادر على تحقيق الحد الأدنى من أهدافه. ويحذر الخبراء كل شخص يدخل في عملية تفاوض من وضع نفسه في مواقف يصعب عليه فيها الانسحاب من العملية التفاوضية كأن يقع المفاوض الذي يسعى لشراء سيارة معينة في حب تلك السيارة. فعندما يدرك البائع للسلعة والخدمة أن الزبون يرغب فيها بشكل غير عادي فإنه سيصعب على الزبون مفاوضته على السعر.

أسئلة التقويم الذاتي

?

عزيزي الدارس،

ناقش بالتفصيل المبادئ المتعلقة بمهارات المفاوض.

4. مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:

تركز المجموعة الثانية من مبادئ التفاوض على الجوانب المتعلقة بسلوك المفاوض وليس بمهاراته. ويتكون هذا القسم من جزئيتين في الأولى يتم تعريف هذه المجموعة من المبادئ، وفي الثانية يتم مناقشة كل مبدأ من المبادئ المتعلقة بالسلوك التفاوضي.

4. 1. التعريف:

يمكن تعريف مبادئ السلوك التفاوضي بأنها تلك المبادئ التي تحكم أقوال وأفعال واستجابات تصرفات المفاوض الإرادية واللاإرادية والظاهرة وغير الظاهرة كافة أثناء العملية التفاوضية. والسلوك قد يكون متعلما أي يتم اكتسابه من البيئة أو وراثيا.

4. 2. المبادئ:

تتمثل أهم المبادئ المتعلقة بالسلوك التفاوضي في: التلقائية، الإيجابية، عدم الاستفزاز، الفصل بين الموضوعات والأشخاص، اليقظة والحذر، عدم الإسراف في الضغط، احترام الطرف الآخر، التأكد من الجدوى، عدم الإحراج، عدم تعميق النزاعات. وفيما يلي استعراض لكل مبدأ من المبادئ التي تحكم سلوك المتفاوض.

4. 2. 1. التلقائية:

يقال أن غرابا أراد تقليد مشي الحمام فلا هو بالذي استطاع إتقان مشي الحمام ولا هو بالذي استطاع العودة إلى مشيته الأولى. ومشكلة الغراب انه حاول الخروج على مبدأ التلقائية في السلوك فوقع فيما وقع فيه. والمقصود بالتلقائية هو أن يسلك المفاوض أو الإنسان بشكل عام بطريقة غير متكلفة وبحيث يعكس سلوكه شخصيته وقدراته واستعداداته الحقيقية، ولا يحاول أن يتعلم مشي الحمام إن كان غراباً؛ لأن المفاوضين الآخرين سرعان ما سيكتشفون معدنه الحقيقي. ويحذر المفاوض كذلك من التظاهر بالعلم في الأمور التي يجهلها، أو أن يتكلف في الحديث، أو يحاول إظهار قدرته على التحدث بلغة أجنبية لا يجيدها أصلا.

4. 2. 2. الإيجابية:

المقصود بالشخصية الإيجابية تلك الشخصية التي تميل إلى العمل والتصرف والتفكير الإيجابي. وتمتاز الشخصية الإيجابية كما يبين الشكل رقم (2-5)

بوضوح الأهداف وتحمل المسئولية عن التصرفات والاهتمام بما تفعله والسعي للتميز، وقلة الشكوى والتذمر. ومن أهم خصائص الشخصية التي يحتاجها المفاوض القدرة على تفهم مشاكل الآخرين والاهتمام بها عندما يتحدثون عنها سواء من خلال طرح الأسئلة أو من خلال التعليقات التي يطرحونها. ويؤدي اهتمام المفاوض بالآخرين ومشاكلهم إلى شعورهم بالارتياح وقد يقودهم ذلك بالتالي إلى تقديم تنازلات لصالحه.

شكل رقم (2-5) الشخصية الإيجابية والشخصية السلبية

بعض خصائص الشخصية الإيجابية	بعض خصائص الشخصية السلبية
دقيق في مواعيده، منتج، هادىء، شجاع، طموح، حكيم، يعمل بجد، محظوظ، ناضج، مفكر، موهوب، مسالم، مطيع، مسلي، متحمس، ممتاز، موضوعي، كريم، رومنسي، مسئول، قادر، مرح...	سفيه، جشع، جبان، خطير، غيور بإفراط، غبي، غير واضح، غاضب، حزين، كتوم، مخيف، قلق، ممل، مادي، جاف، متردد، جائع، شرير، متعصب، ضعيف...

4. 2. 3. عدم الاستفزاز:

المقصود بالاستفزاز قيام المفاوض بأي تصرف من قول أو فعل أو إشارة أو إيماءة تغضب أو تزعج أو تدفع الطرف الآخر للقيام بسلوك غير مرغوب فيه. ولا يلجأ المفاوض الناجح عادة إلى استفزاز الطرف الآخر سواء بنظرة عدوانية أو بإثارة جروح غائرة أو انتقاده أو استخدام العبارات العدائية؛ لان ذلك قد يقود إلى التشدد والعدائية من قبل الطرف الآخر، وبالتالي إفشال المفاوضات. ويلجأ المفاوض الناجح إذا ما تعرض للاستفزاز إلى عدم الرد على الاستفزاز بالاستفزاز وإنما يرد على الاستفزاز بطريقة مختلفة كما يوضح الشكل رقم (2-6).

شكل رقم (2-6): كيف يمكن للمفاوض أن يرد على الاستفزاز

الاستفزاز	الرد
• قد يحاول المفاوض الآخر جره إلى رد فعل سلبي	• يأخذ المفاوض الحذر من هذا الأمر ويحافظ على الهدوء والموضوعية.
• قد يحاول المفاوض الآخر استفزازه عن طريق الهجوم الشخصي	• يهمل المفاوض الهجوم الشخصي ضده ولا يحاول الدفاع عن نفسه، ويحاول النظر إلى الهجوم الشخصي على أنه هجوم على المشكلة، وليس على المفاوض

4. 2. 4 التركيز على الموضوعات

المقصود بالتركيز على الموضوعات هو أن يفصل المفاوض بين شيئين. فهناك الموضوعات التي يتم التفاوض حولها، وعلى المفاوض أن يضع كل انتباهه وتركيزه عليها. وهناك الأشخاص الذين يقومون بالتفاوض، وهؤلاء لا ينبغي التركيز على ما يقولون أو يفعلون إلا بقدر اتصاله بموضوع التفاوض. فليس مهماً أن يستلطف المفاوض الطرف الآخر الذي يفاوضه أو لا يستلطفه، ولكن المهم أن يتعامل معه بلطف ودماثة بغض النظر عن شعوره تجاهه؛ لأن المفاوضات المتعلقة بالأعمال ليس من الضروري أن تقود إلى بناء علاقات شخصية أولا تقود. وتزداد أهمية الفصل بين الأشخاص والمواضيع في الحالات التي يكون فيها التفاوض بين أطراف قد طورت توجهات شخصية عدائية ضد بعضها بعضا كالإسرائيليين والفلسطينيين مثلا أو كشريكين في عمل يخوضان صراعا حول فض الشراكة. ويعمل المفاوض المحترف على أن يتذكر باستمرار أن التفاوض ليس حول الشخص الآخر أو حوله هو أو حولها هي شخصيا ولكنه حول الموضوعات..

4. 2. 5. اليقظة والحذر:

تحتاج المفاوضات إلى درجة عالية من اليقظة والحضور الذهني وحيث إن المفاوضات غالبا ما تكون شاقة وممتدة خلال اليوم، فإن المفاوض قد لا ينال قدراً كافيا من النوم والراحة وهو ما قد يدفعه إلى الاسترخاء خلال جلسة التفاوض أو حتى البدء في النعاس. وإذا ما حدث ذلك فإن الطرف الآخر سيحاول استغلال ذلك

لتحقيق انتصار ما. ويكون المفاوض إذا ما حاول الاسترخاء أثناء جلسة التفاوض مثله مثل القاضي الذي يأخذه النعاس أثناء عرض الادعاء لأدلة الاتهام.

4. 2. 6. عدم الإسراف في الضغط:

يمارس المفاوضون بمختلف أنواعهم ومهنهم وخلفياتهم الضغوط، بدرجات مختلفة، على نظرائهم أثناء عملية التفاوض. ويمكن لتلك الضغوط أن تكون مجدية إذا لم تتجاوز الحدود المقبولة. أما إذا تجاوزت تلك الحدود، فإن تأثيرها قد يصبح عكسيا. وبدلا من أن تساعد الضغوط في تليين مواقف الطرف الآخر، فإنها قد تؤدي إلى تنفيره أو دفعه لتبني موقف أكثر تشددا من الموقف الأصلي الذي بدأت به المفاوضات.

4. 2. 7. احترام الطرف الآخر:

يعمل المفاوض الماهر على إظهار أكبر قدر يمكنه إظهاره من الاحترام والتقدير للطرف أو الأطراف الأخرى ولسلوكهم وثقافتهم والطريقة التي يلبسون أو يأكلون أو يعملون بها. كما يعمل أيضا على إظهار الاهتمام بثقافتهم ويتحدث عنهم بالاسم لا بالضمير وبالاسم الرسمي وليس غير الرسمي. ويقوم المفاوض بكل ذلك بدون افتعال أو تكلف. وقد يتطلب الأمر من المفاوض جهدا كبيرا كأن يعمل على التهجي الصحيح لاسم من الأسماء التي يصعب نطقها، أو اكتساب المعرفة حول عادة أو عبادة أو طقس من الطقوس للطرف الآخر. لكن احترام الطرف الآخر يساهم في خلق بيئة قد تساعد بشكل كبير على نجاح التفاوض وعلى تحقيق المفاوض لأهدافه.

4. 2. 8. التأكد من الجدوى:

تختلف المفاوضات عن بعضها بعضاً من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها. ففي حين أن بعض المفاوضات لا تأخذ أكثر من بضع ساعات حول مائدة المفاوضات، فإن البعض الآخر قد يأخذ ساعات أو شهور أو ربما سنوات. وبغض النظر عن الوقت الذي يمكن أن تأخذه المفاوضات فإن المفاوض المحترف هو الذي يعرف متى يبدأ التفاوض، ومتى يستمر في التفاوض، ومتى يتوقف عن التفاوض. وبالنسبة للمفاوض المحترف، فإن أي مفاوضات لا بد أن يكون لها جدوى وان تظهر تلك الجدوى من خلال التطورات اليومية لعملية التفاوض اليومية. وإذا لم تكن تلك

المفاوضات تحقق تقدما، فإن الاستمرار فيها قد يكون ضرباً من العبث وتضييع للوقت وإهدار للموارد مع ملاحظة أن بعض المفاوضات قد تأخذ وقتا طويلا.

4. 2. 9. عدم الإحراج:

قيل للربيع بن خيثم: ما نراك تعيب أحدا. فقال: لست عن نفسي راضيا، فأتفرغ لعيوب الناس ومذامهم. ومن الواضح أن الربيع قد كان لديه على الأقل صفة واحدة من صفات المفاوض الناجح. فهو لا يعمل على تتبع سقطات الآخرين وإحصاء أخطائهم وتناقضاتهم ويتجنب القيام بأي سلوك من شأنه أن يضايقهم وذلك حتى لا تؤدي تصرفاته أو ملاحظاته إلى إثارة الحقد والبغضاء وبالتالي إفشال العملية التفاوضية. وهذا بالطبع لا يعني أن يقبل المفاوض ما يقوله الطرف الآخر على علاته وأن لا يقوم بالرد عليه وتفنيد ما يقوله لكنه يفعل ذلك بأسلوب لا يغضب ولا يحرج.

4. 2. 10. عدم تعميق النزاعات:

تتضمن الكثير من حالات التفاوض صراعات ماضية بين الأطراف المتفاوضة. وقد يتجه المفاوضون في هذه الحالات إلى استخدام الألفاظ المشحونة بالعواطف، تسجيل النقاط، الملاعنة، تحميل المسئولية، حلف الأيمان المغلظة، مقاطعة الطرف الآخر والسخرية منه ومنعه من متابعة حديثه. وغالبا ما يؤدي التركيز على أحداث الماضي المؤلم إلى تعميق هوة الخلافات وإفشال المفاوضات. ومن الأفضل في حالات مثل هذه أن تنظر الأطراف إلى المستقبل وأن يركزوا على حل المشكلات بدلا من تحميل هذا الطرف أو ذاك مسئوليتها.

5. مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات:

5. 1. التعريف:

المقصود بنظام العمل Work System في المفاوضات هو الكيفية التي تعمل بها الأطراف المختلفة للاتفاق حول عقد المفاوضات والتحضير لها وإدارتها عند عقدها حتى يتم التوصل إلى حلول أو اتفاقات. والمقصود بمبادئ نظام العمل في المفاوضات هي تلك القواعد التي تحكم النظام التفاوضي بما ينطوي عليه من مراحل وإجراءات.

5. 2. المبادئ:

تتعدد المبادئ التي تحكم نظام العمل في المفاوضات ويتم هنا مناقشة أهم تلك المبادئ والمتمثلة في اختيار الوقت المناسب للتفاوض، الحذر من المداهنة، تجنب المطالبة بالتعديل، تقديم المعلومات الصحيحة، عدم الاستعجال، المحافظة على المصداقية، عدم التكبر والغرور، عدم التأخر، تفهم دوافع الطرف الآخر، عدم التوتر والقلق، العمل كعضو في فريق، ...الخ.

5. 2. 1. اختيار الوقت المناسب:

لا يمكن النظر إلى الوقت كعامل محايد في العملية التفاوضية. فاختيار الوقت قد يشكل عامل قوة أو عامل ضعف للمفاوض. فإذا عرضت إحدى الشركات وظيفة على أحد المهنيين، فإن أفضل وقت للتفاوض حول المرتب الذي سيحصل عليه هو بعد تلقي العرض بالوظيفة وقبل أن يقبل بالوظيفة. أما أحسن توقيت للتفاوض فيختلف من مفاوض إلى آخر ومن قضية إلى أخرى. والمهم أن يعمل المفاوض على اختيار الوقت المناسب له الذي يعظم من قوته التفاوضية، فهو مثلا لا يفاوض على بيع سلعة معينة أو خدمة لفترة طويلة خلال فترة يزيد فيها العرض من السلعة أو الخدمة ويقل الطلب عليها.

5. 2. 2. الحذر من المداهنة:

المقصود بالمداهنة المداراة والملاينة والشخص المداهن هو الذي يظهر عكس ما يضمر. ويمكن أن تستخدم المداهنة والنفاق والتملق في التفاوض للتأثير في الطرف الآخر وجعله لينا أو لخديعته. فقد يطلب المفاوض من نظيره مثلا النصيحة والمشورة حول أمر من الأمور ليس لأنه يريد ذلك بالفعل ولكن كأسلوب من أساليب المداهنة والتملق والنفاق. ولذلك على المفاوض أن يحذر من تلك الأساليب وأن يتنبه لها عندما يتم توظيفها ولا يسمح لمثل تلك الأساليب بأن تؤثر فيه. كما عليه أيضا أن يفرق بين المداهنة وبين غيرها من الأساليب. فطلب المفاوض النصيحة من نظيره حول أمر من الأمور قد يكون ضرباً من ضروب المداهنة وقد يكون مطلبا حقيقيا وصادقا. أما إذا قال المفاوض للطرف الآخر إنه يبدو صغيراً جدا ليحتل ذلك الموقع الرفيع في الشركة فإن ذلك قد يكون تقريرا لحقيقة أو قد يكون ضربا من ضروب المداهنة إذا كان الشخص يعرف أن الموقع الذي يشغله يتناسب والسن الذي هو فيه.

5. 2. 3. تجنب المطالبة بالتعديل:

تتضمن المفاوضات أيا كانت قضاياها العديد من الموضوعات الرئيسية والفرعية التي يتم جدولتها والتفاوض حولها في جلسة واحدة أو في عدد من الجلسات. فالتفاوض على تمويل لإحدى مشروعات الشركة مع بنك أو مجموعة من البنوك قد يتضمن: حجم التمويل الذي يمكن للشركة الحصول عليه، جدولة الحصول على القرض، الضمانات المطلوبة، نسبة الربح التي ستدفع في الأجلين القريب والبعيد، غرامات التأخير، إلى غير ذلك من القضايا. وقد تتفق الأطراف مثلا في وقت مبكر في إحدى الجلسات أو في إحدى الجلسات على مجموعة من القضايا، ثم يجد أحد الأطراف نفسه غير راض عن النتيجة مع نهاية الجلسة، أو خلال جلسة تفاوضية أخرى إما لأنه لم يكن لديه المعلومات الكافية أو لأنه لم يستوعب ما تم عرضه عليه بشكل جيد أو لغير ذلك من الأسباب. وقد يجد ذلك الطرف أنه من المناسب وبأسرع وقت ممكن المطالبة بإعادة المداولة حول الموضوع وتعديل البند الخاص بتلك الجزئية.

ويرى خبراء التفاوض أنه ليس من الحكمة أن يلجأ المفاوض إلى المطالبة بتغيير بند أو فقرة أو نص مما تم الاتفاق حوله في وقت مبكر من الجلسة أو في جلسة سابقة لان ذلك قد يؤدي إلى إفشال المفاوضات الناجحة. والأفضل في حالة كهذه أن ينتظر المفاوض حتى الانتهاء من الموضوعات الأخرى.

5. 2. 4. تقديم المعلومات الصحيحة:

يروى أن أبا دحيه القاص كان يسرد على الناس قصة يوسف، فقال: كان اسم الذئب الذي أكل يوسف هملاج .. فقال الناس: إن يوسف لم يأكله الذئب .. فقال أبو دحية: فهذا اسم الذئب الذي لم يأكل يوسف. وصعد أعرابيٌّ المنبر فقال: أقول لكم ما قال العبد الصّالح: "ما أريكم إلاّ ما أرى وما أهديكم إلاّ سبيل الرّشاد"، فقالوا له: هذا فرعون. فقال: قد والله أحسن القول.إذن !! نقول كما قال تعالى: "ولا تقف ما ليس لك به علم".

وحتى لا يقع المفاوض فيما وقع فيه أبو دحية أو الأعرابي فإنه لا بد أن يحرص على تقديم المعلومات الصحيحة خلال العملية التفاوضية، وفي حال عدم التأكد من المعلومة عند الإجابة على سؤال، فالأفضل تأخيرها عن طريق إثارة موضوع آخر.

وتكمن المشكلة في الإجابات الخاطئة في أنها تضعف الموقف التفاوضي للطرف الذي أدلى بها حتى وإن عاد المفاوض وقام بتصحيح الخطأ في وقت لاحق.

5. 2. 5. عدم الاستعجال:

تتضمن العملية التفاوضية كما سبقت الإشارة الكثير من التفاصيل الهامة. وقد يؤدي الاستعجال في العملية التفاوضية إلى إغفال جانب معين أو نسيان المفاوضين لبعض التفاصيل الهامة أو عدم مراجعة الاتفاقية بالشكل المطلوب وتصحيح الأخطاء الواردة فيها ، وهو ما يؤدي فيما بعد إما إلى اختلاف الأطراف حول تفسير بنود الاتفاق أو إلى تأجيل المضي في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه وبدء التفاوض من جديد حول ما تم إغفاله. ولذلك فإن على المفاوضين عدم الاستعجال في العملية التفاوضية أو الدخول في تفاوض في ظل عدم توفر الوقت الكافي الذي تتطلبه العملية التفاوضية.

5. 2. 6. المحافظة على المصداقية:

قيل أن احد فرسان العرب وقف بالمربد مرة يتحدث إلى الناس، فقال: أغرت يوما في الجاهلية على بني مالك فخرجوا مستنجدين بخالد بن الصقعب فحملت عليه بالصمصامة وكان خالد حاضرا فقال أحدهم: يا أبا ثور إن قتيلك يسمع كلامك، فأكمل عمرو: اسكت فإنما أنت جليس فاسمع أو قم ، ثم التفت إلى ابن الصقعب وقال: لا عليك يا ابن أخي إنما نرهب هؤلاء القوم بمثل هذه الأخبار ومضى في حديثه فلم يقطعه."

وعرف الحكماء الكذب كما يقول مصطفى لطفي المنفلوطي بأنه "مخالفة الكلام للواقع." وقد يلجأ بعض المفاوضين أثناء العملية التفاوضية إلى الكذب بغرض إظهار شيء على غير حقيقته أو في محاولة لإقناع نظرائهم بموقف معين. لكن لجوء المفاوض إلى الكذب سرعان ما ينكشف للطرف الآخر بنفس الطريقة التي انكشف فيها كذب الفارس العربي، ويفقد بالتالي العملية التفاوضية القدرة على الاستمرار في ظل حالة انعدام الثقة التي تسود.

5. 2. 7. عدم التكبر والغرور:

جاء في كتاب كليلة ودمنة لابن المقفع: أن قنبرةً (نوع من الطيور) اتخذت أدحيه(بيتا) وباضت فيها على طريق الفيل؛ وكان للفيل مشرب يتردد إليه. فمر ذات

يوم على عادته ليرد مورده فوطئ (داس بقدمه) عش القنبرة؛ وهشم بيضها وقتل فراخها. فلما نظرت ما ساءها، علمت أن الذي نالها من الفيل لا من غيره. فطارت فوقعت على رأسه باكيةً؛ ثم قالت: أيها الملك لم هشمت بيضي وقتلت فراخي، وأنا في جوارك؟ أفعلت هذا استصغاراً منك لأمري واحتقاراً لشأني. قال: هو الذي حملني على ذلك. فتركته وانصرفت إلى جماعة الطير؛ فشكت إليها ما نالها من الفيل. فقلن لها وما عسى أن نبلغ منه نحن الطيور؟ فقالت للعقاعق (المفرد عقعق وهو طير بسواد وبياض) والغربان: أحب منكن أن تصرن معي إليه فتفقأن عينيه؛ فإني أحتال له بعد ذلك حيلةً أخرى. فأجبنها إلى ذلك، وذهبن إلى الفيل، ولم يزلن ينقرن عينيه حتى ذهبن بهما. وبقي لا يهتدي إلى طريق مطعمه ومشربه إلا ما يلقمه من موضعه.

فلما علمت القنبرة ذلك منه، جاءت إلى غدير فيه ضفادع كثير، فشكت إليها ما نالها من الفيل.قالت الضفادع: ما حيلتنا نحن في عظم الفيل؟ وأين نبلغ منه؟ قالت: أحب منكن أن تصرن معي إلى وهدةٍ (حفرة أو هاوية) قريبةٍ منه، فتنققن فيها، وتضجحن فإنه إذا سمع أصواتكن لم يشك في الماء فيهوي فيها. فأجبنها إلى ذلك؛ واجتمعن في الهاوية، فسمع الفيل نقيق الضفادع، وقد أجهده العطش، فأقبل حتى وقع في الوهدة، فارتطم فيها. وجاءت القنبرة ترفرف على رأسه؛ وقالت: أيها الطاغي المغتر بقوته المحتقر لأمري، كيف رأيت عظم حيلتي مع صغر جثتي عند عظم جثتك وصغر همتك.

وفي قصة القنبرة السابقة دروس مهمة للمفاوض وأهمها هو أن لا يغتر بقوته وقدراته وأن لا يظهر الكبر والخيلاء في مواجهة خصمه مهما بلغت قدراته حتى لا يلقى مصير الفيل. ويرى بعض خبراء التفاوض أن المفاوض الذكي هو الذي يقدم نفسه على أنه أقل معرفة من المشاركين الآخرين. وهناك من المفاوضين من يلجأ إلى أسلوب التظاهر بالغباء أو الضعف أو قلة المعرفة للحصول على تنازلات من قبل الطرف الآخر. ويعتمد هذا النوع من المفاوضين على ميل بني البشر بشكل عام إلى مساعدة الأشخاص الأقل ذكاء. كما أن التظاهر بالغباء يساعد على تخفيض روح المنافسة لدى الأطراف الأخرى. ويلجأ هذا النوع من المفاوضين على سبيل المثال عندما يطرح عليه الطرف الأخر عرضا بالرد عليه بقوله "لا اعرف. ما رأيك أنت؟" ويذهب الخبراء إلى أن المفاوض الذي يحرص على الظهور كشخصية ذكية لامعة

تعرف كل شيء تحرم نفسها من الكثير من المزايا مثل إمكانية المطالبة بإعطائه فرصة للتفكير في الموضوع، أو المطالبة بإعطائه فرصة للعودة إلى السلطات العليا أو طلب المزيد من الوقت لتمكين القانونيين والخبراء من مراجعة مسودة الاتفاق.

5. 2. 8. الالتزام بالمواعيد:

تتم المفاوضات وفقا لمواعيد زمنية محددة لبدء الجلسات وانتهائها. ومن المهم أن يلتزم المفاوض بمواعيد بدء الجلسات. وإذا حدث أن تأخر عن الموعد المحدد سواء في غرفة الفندق أو في الطريق من المطار إلى قاعة التفاوض أو في أي مكان ولأي سبب كان فإن عليه الاتصال بالأطراف الأخرى وإبلاغهم سبب تأخره بصدق. والافتراض هنا أن سبب التأخر أمر طارئ، ولا يعكس نمطا سلوكيا أو استهتارا بالأطراف الأخرى للتفاوض. ومن أمثلة التأخر المشروع أن تتأخر الطائرة التي يسافر عليها المفاوض من دولة إلى أخرى أو تتأخر في الوصول عن الموعد المألوف أو غير ذلك من الظروف الطارئة التي لم يكن بإمكان المفاوض أن يعمل حسابا لها.

5. 2. 9. تفهم دوافع الطرف الآخر:

يلجأ المفاوضون عادة إلى الدخول في حوار مع المفاوضين الآخرين وذلك بغرض التعرف على أهدافهم أو جمع المعلومات عنهم أو غير ذلك ومن المهم للمفاوض في حالات مثل هذه أن يتفهم دوافع الطرف الآخر وأن يتصرف بالطريقة التي يراها مناسبة تجاه كل حالة.

5. 2. 10. البعد عن التوتر والقلق:

إذا كان التفاوض يحتاج إلى عدة جلسات فمن المفترض أن يتهيأ المفاوض نفسيا لذلك لان الطرف الآخر قد يلجأ إلى استخدام الوقت لتحقيق مكاسب كأن يرهق الأطراف الأخرى أو يدفعها إلى الانسحاب من الجلسات أو يجعلها تشعر بالتوتر والقلق. وعادة ما يظهر القلق على المفاوض حتى وان حاول تجنبه. فإذا جلس الآخرون لتناول الطعام مثلا بينما هو لم يفعل ذلك فإن ذلك قد يكون مؤشرا على ما يشعر به من قلق.



5. 2. 11. العمل كعضو في فريق:

قال الإمام علي بن أبي طالب ﷺ: من استغنى برأيه ضل ومن اكتفى بعقله زل. وما من مناسبة يمكن أن يضل فيها الإنسان برأيه، ويزل مثل الاستغناء برأيه، بينما هو يعمل ضمن فريق تفاوضي يضم أعضاء بمهارات وتخصصات مختلفة ومعارف متنوعة ومتكاملة، ويتم توزيع الأدوار بين أعضائه بطريقة معينة. ومن المهم للمفاوض الذي يعمل كعضو في فريق أن يعمل على البقاء ضمن الخطوط العريضة لعمل الفريق وان يلتزم بما تم الاتفاق عليه وما تم تحديده من أهداف للفريق.

5. 2. 12. الاقتناع بالرأي:

"سأل رجل عمر بن قيس عن الحصاة من حصى المسجد يجدها الإنسان في ثوبه أو جبهته. فقال له: ارم بها. فقال الرجل: زعموا أنها تصيح حتى ترد إلى المسجد. قال: دعها تصيح حتى ينشق حلقها. قال الرجل: أولها حلق؟ قال عمر: فمن أين تصيح إذا؟" وتبين هذه القصة الطريفة أن على الإنسان، ومن باب أولى من يقوم بالتفاوض، أن يعمل على إقناع نفسه بالرأي قبل أن يحاول إقناع الآخرين به. ويعمل المفاوض

الناجح على إقناع نفسه أولا بالأفكار ووجهات النظر التي يريد إقناع الآخرين به من خلال الدخول مع نفسه في نقاش يتعرف من خلاله على مدى قوة الحجة والمنطق الذي تطرح به نفسه الأمور، وإذا ما اقتنع هو بتلك الأفكار والآراء، فيمكنه عندئذ محاولة إقناع الآخرين بها والدفاع عنها.

5. 2. 13. التناسب في حجم الفريق:

قد يتولى المفاوضات بالأصالة أو بالنيابة عن أحد الأطراف شخص أو مجموعة من الأشخاص. فأما في الحالة الأولى فإن المفاوض يكون فردا. وأما في الحالة الثانية فإن المفاوض هو عبارة عن فريق وسيتم مناقشة محددات ومزايا وعيوب المفاوض الفرد والفريق المفاوض في الوحدة الخامسة من هذا الكتاب. والمهم هنا هو التأكيد على أنه في حال أن التفاوض يتم عن طريق فريقين متفاوضين أن يكون هناك تناسب بين حجم الفريقين أو على الأقل التقارب في الحجم، فلا يكون هناك سبعة أشخاص في فريق بينما الفريق الثاني يتكون من فردين مع مراعاة انه كلما كان عدد المفاوضين كبيرا كان احتمال الوصول إلى اتفاق في وقت قصير اكبر.

5. 2. 14 عدم التعقيد

كان لبعضهم ولد نحوي في كلامه، فاعتل (مرض) أبوه علة شديدة أشرف منها على الموت فاجتمع عليه أولاده وقالوا له : ندعو لك فلانا أخانا، قال : لا إن جاءني قتلني، فقالوا : نحن نوصيه فدعوه، فلما دخل عليه، قال : يا أبتي، قل لا اله إلا اللّه تدخل الجنة وتفر من النار، يا أبتي واللّه ما شغلني عنك إلا فلان، فإنه دعاني بالأمس، فأهرس وأعدس، وأرزز وأوزز، وسكبج وسبج، وزربج وطبهج، وأبصل وأمصل، ودجدج وافلوذج ولوزج. فصاح أبوه : غمضوني فقد سبق اللعين ملك الموت إلى قبض روحي.

ومع التسليم بأن الموضوعات التي يتم التفاوض حولها تختلف من حيث المضمون والتعقيد من حالة إلى حالة أخرى إلا أن على المفاوض أن يبدأ دائما بملخص مبسط لان المفاوض الآخر لن يوافق بالتأكيد على أشياء لا يفهمها، وإذا أصر المفاوض على تعقيد البسيط كما فعل النحوي، فإنه قد يقرب أجل العملية التفاوضية كما قرب النحوي أجل والده.

5. 2. 15. التنبه إلى ترتيب مائدة التفاوض:

يعمل المفاوض المحترف على التأكد من عدم الجلوس في مكان يؤثر فيه سلباً كأن يتم وضعه في مواجهة الشمس أو الضوء الساطع أو على كرسي منخفض مقارنة بالكراسي الأخرى أو حشره في زاوية ضيقة لا يستطيع المفاوضون الآخرون رؤيته فيها أولا يستطيع هو رؤيتهم منها. وتزداد أهمية هذا الجانب عندما تدور المفاوضات بين الدول، وفي الشأن السياسي؛ لأن مفاوضات الدول تحكمها أيضا قواعد بروتوكولية معينة قد يجد أحد المفاوضين أن من مصلحته التمسك بها والإصرار على احترامها.

5. 2. 16. التحكم بالأعصاب:

قيل لأحدهم: اجمع لنا حسن الخلق في كلمة واحدة. قال: ترك الغضب. وقال آخر: من أطاع الغضب أضاع الأرب. وقد يحدث أثناء التفاوض كما سبق الإشارة مثل أن يتعرض المفاوضون للاستفزاز، وهو ما يجعلهم يردون على ذلك الاستفزاز بالمثل، أو يتنازلون أو يعلنون الانسحاب من المفاوضات أو قد يجد المفاوض نفسه مستفزا حتى دون أن يحاول الطرف الآخر استفزازه. ولذلك من المهم للمفاوض أن يتنبه للآثار السلبية للانفعالات العاطفية وان يعمل بشكل مستمر على الفصل بين المشاعر من جهة وعملية حل المشاكل من جهة أخرى. وعلى المفاوض أن يركز على الجوانب الموضوعية بما تنطوي عليه من أهداف ومصالح بعيدا عن الجوانب العاطفية والشخصية.

5. 2. 17. مراجعة الاتفاقية:

عندما تنتهي عملية التفاوض فإن أطراف التفاوض، غالبا ما تحرص على صياغة ما تم الاتفاق عليه على شكل اتفاق أو عقد أو معاهدة أو ما شابه ذلك. ومن المهم في مثل هذه الحالات أن يتولى المفاوض مراجعة نص الاتفاقية التي تم التوصل إليها بحرص وحذر شديدين وبدقة شديدة، وخصوصا إذا كان الطرف الآخر أو طرف ثالث هو الذي تولى صياغتها وذلك تجنبا لأي التواء أو غموض في النصوص يمكن أن يكون محل خلاف في المستقبل أو يتخذ منه أحد الأطراف مدخلا للحصول على مكاسب.

5. 2. 18. الاهتمام بالمظهر والجلوس:

يحرص المفاوض على عدم الترهل في الجلوس أو القيام بسلوك يمكن أن يفهم منه عدم الاحترام للطرف الآخر أو عدم الاكتراث بالمهمة كان يبالغ بالضحك أو يرفع قدمه على مائدة التفاوض.

تدريب (1)



عزيزي الدارس:

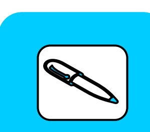
1. لماذا قد يحرص المفاوض على ما يلي:
   - مشاركة عدد قليل من الأشخاص في جلسة التفاوض؟
   - الجلوس وظهره إلى النافذة؟
2. أيهما أفضل أن يصيغ المفاوض الاتفاق النهائي بنفسه أم يدع الطرف الآخر يصيغه؟
3. على افتراض أن أحد المفاوضين تأخر لبضع ساعات عن المفاوضات، أي من الأعذار التالية يمكن أن يكون مناسبا ولا يؤثر في موقفه التفاوضي:
   - كان رؤساؤه مترددين حتى آخر لحظة في المشاركة في المفاوضات.
   - فاتته الطائرة التي كان يفترض أن يسافر عليها بسبب تأخره عن الوصول إلى المطار.
   - اعتقد أن الجلسات الأولى في التفاوض لن تكون مهمة.
   - اضطرت الخطوط التي كان يسافر عليها لإلغاء الرحلة في آخر لحظة مما اضطره إلى البحث عن رحلة أخرى.
4. بين ما إذا كانت كل مقولة من المقولات التالية حول التفاوض صائبة أم خاطئة مع التبرير:
   - في المفاوضات، عصفور في اليد خير من عشرة على الشجرة.
   - التهديد والوعيد أقصر الطرق لتحقيق مكاسب كبيرة.
   - التفاوض مهنة لا تحكمها أي مبادئ.

تدريب (1)

عزيزي الدارس:

5. بين أي من التصرفات التالية يمكن أن يكون خطأ يقع فيه المفاوض:

- يطالب عند بدء التفاوض بما هو حقه فقط.
- لا يقبل بالحلول الوسط.
- ينتظر حتى يمسخ الله الوالي حمارا.
- يركز على مصالحه فقط ويهمل مصالح الطرف الآخر.
- إذا اختلف مع شخص آخر قال له "البرتقالة أو الموت".
- يركز على المدى القصير.
- يفكر في المستقبل.
- لا يبتسم أبدا.
- لا يتشدد في مطالبه.
- يتردد في اتخاذ القرارات.
- يتسرع في اتخاذ القرارات.
- يتأنى في اتخاذ القرار.
- يستمر في المفاوضات حتى ولو كانت غير مجدية.
- يقلد الحمام في مشيته.
- يركز على الموضوعات وليس على الأشخاص.



6. مبادئ التكتيكات التفاوضية:

6 .1. التعريف:

المقصود بمبادئ التكتيكات التفاوضية تلك القواعد التي تحكم الخطوات الجزئية والمرحلية التي يقوم بها المفاوض بهدف تحقيق هدفه العام والنهائي.

6 .2. المبادئ:

يتم التركز في هذا القسم على دراسة المبادئ التي تحكم التكتيكات التفاوضية التي يستخدمها المفاوض والمتمثلة في البحث عن الردود الإيجابية، المرونة في تقديم التنازلات، عدم الخروج عن الموضوع، تجنب الجلسات المطولة، إعداد جدول شامل للاجتماع، تأجيل القضايا الخلافية، ترك الطرف الآخر يبدأ، اخذ وقت مستقطع، تقديم التنازلات بحذر، معالجة التوترات، السيطرة على المشاعر، السرية، العرض الأول ليس الأخير، عدم التفاوض مع الذات، ترك شيء ما للطرف الآخر، اخذ الوقت الكافي للتفاوض، تغيير الأسماء، تقدير موضوعي لقوة الطرف الآخر، إنهاء المفاوضات بملاحظة ايجابية، و تهنئة الطرف الآخر.

6 .2 .1. البحث عن الردود الإيجابية:

يحرص المفاوض الماهر على طرح الأسئلة التي تقود إلى الحصول على ردود ايجابية. فقد روي أن الحجاج بن سوف الثقفي عندما كان واليا على العراق ضرب أعناق أسرى جيء بهم إليه حتى جاء دور أحدهم فقال للحجاج "واللّه لأن كنا أسأنا في الذنب فما أحسنت في العفو." فقال الحجاج "أف لهذه الجيف، أما كان فيها احد يحسن مثل هذا" وتوقف عن القتل. وفي قصة أخرى قيل :إن المتوكل رمى عصفوراً فلم يُصبه وطار، فقال له ابن حمدان: أحسنت. فقال المتوكل :كيف أحسنت ؟ قال :أحسنت إلى العصفور.!

شكل رقم (2-10): نماذج للأسئلة المولدة لردود إيجابية

- كيف يمكن حل هذه المشكلة؟
- ما هو النجاح الذي تم تحقيقه؟
- أنت لا ترغب في ظلمي، أليس كذلك؟
- ما الذي نحقق النجاح فيه؟
- ما هي الممارسات التي يمكن إصلاحها؟

ويعطي الشكل رقم (2-10) أمثلة على الأسئلة المولدة لردود إيجابية.

6. 2. 2. المرونة في تقديم التنازلات:

تتضمن المفاوضات بالضرورة تنازلات متبادلة والمفاوض الذي لا يفهم هذا الجانب ربما لا يعرف التفاوض بشكل جيد. وحيث انه لا يمكن تخيل مفاوضات لا تتضمن تنازلات فإن على المفاوض أن يتمتع بالمرونة في تقديم التنازلات. وعندما يقدم طرف على تقديم تنازل فإن ذلك يشجع الطرف الآخر على تقديم تنازل مقابل. وإذا لم يبادر الطرف الآخر إلى تقديم تنازل مقابل فإن ذلك قد يقود إلى فشل المفاوضات.

6. 2. 3. عدم الخروج عن الموضوع:

كثيرا ما يلجأ المفاوضون ولأسباب متنوعة إلى الخروج عن الموضوعات التي يتم التفاوض حولها والتشعب في أمور لا علاقة لها بالموضوعات الأصلية. وليس بالضرورة أن يكون التشعب مقصودا فقد يكون الخروج عن الموضوع غير مقصود. ولذلك لا بد أن يحرص المفاوض على التأكد بشكل مستمر من عدم خروج الاجتماع عن مساره عن طريق التشعب في مناقشة أو شرح موضوع لا علاقة له بالقضية محل التفاوض أو لا ضرورة لمناقشته.

6. 2. 4. تجنب الجلسات الطويلة:

يجد المفاوضون أنفسهم أحيانا يخوضون جلسات طويلة لأسباب كثيرة قد يكون من بينها ضيق الوقت أو وجود نافذة متاحة لتحقيق تقدم كبير في المسائل التي يتم التفاوض حولها أو لغير ذلك من الأسباب. لكن الجلسات الطويلة ليست الأسلوب الأمثل للتفاوض لأنها تؤدي إلى إرهاق المفاوضين، وبالتالي تصعب الوصول إلى نتائج وحتى إذا تم التوصل إلى نتائج فقد لا تكون تلك النتائج من الجودة بحيث تستمر إلى المستقبل ويتم تنفيذها.

6. 2. 6. طرح أجندة شاملة للاجتماع:

بغض النظر عن عدد الموضوعات التي يتم مناقشتها فإن أجندة المفاوضات غالباً ما تحتوي على موضوعات رئيسية وأخرى فرعية وقد يكون هناك أجزاء للموضوعات الفرعية. ويفضل أن تعمل أطراف التفاوض خلال مرحلة التحضير على إعداد جدول شامل للجلسات التفاوضية، بحيث يضم الموضوعات الرئيسية والفرعية والجزئية المتفق عليها من قبل الطرفين. وإذا لم يتمكن الطرفان قبل جلسات

التفاوض من إعداد خطة شاملة معا فإنه يمكن لكل طرف إعداد خطة شاملة بشكل منفرد ، ثم يتم العمل على دمج الخطتين عند بدء التفاوض. وللأجندة الشاملة أهميتها بالنسبة للعملية التفاوضية سواء من حيث ضبط النقاش وضمان عدم التشعب والخروج عن الموضوع أو من حيث تحديد ما تم انجازه وما تم تأجيله.

6. 2. 7. تأجيل القضايا الخلافية:

تفضل الأطراف المتفاوضة عادة أن تركز في البداية على القضايا الأقل إثارة للجدل وتستخدمها لبناء الثقة بين الأطراف. أما القضايا الخلافية فعادة ما تترك إلى جلسات تالية . ويتم اللجوء لهذا الأسلوب لضمان نجاح المفاوضات؛ لأن البدء بالقضايا الخلافية يمكن أن يؤدي إلى فشل المفاوضات كليا وعلى العكس من ذلك فإن التأجيل يؤدي في أسوأ الأحوال إلى الخروج بقائمة من القضايا المتفق عليها في حين يتم ترحيل القضايا المختلف حولها إلى اجتماعات قادمة.

6. 2. 8. ترك الطرف الآخر يبدأ:

يقوم هذا المبدأ على فكرة أن ترك الطرف الآخر يطرح العرض الأول له فوائد كثيرة على المفاوض، أبرزها أن العرض المقدم قد يكون أكثر مما يطمح إليه المفاوض. كما أن ترك الطرف الآخر يقدم عرضه أولا يمنح المفاوض بعض المعلومات عن ذلك الطرف التي قد تساعده في القيام بالخطوة التالية وهي تقديم عرض مقابل.

6. 2. 9. فض الاجتماع:

يمكن أن يلجأ المفاوض أثناء سير العملية التفاوضية إلى طلب فض الاجتماع وهو ما يشبه أخذ وقت مستقطع في بعض الألعاب الرياضية. وقد يتم فض الاجتماع لبضع دقائق يقضيها المفاوضون في الطواريد أو لساعات يقضونها في غرف أخرى أو لأيام يقضونها في بلدانهم. وقد يفعل المفاوض ذلك بهدف التشاور مع أعضاء فريقه التفاوضي في الصالة أو في غرفة مجاورة، أو بغرض جمع معلومات حول موضوع معين، أو بغرض التشاور مع صناع القرار، أو للضغط على الطرف الآخر لتليين موقفه المتشدد أو للتفكير فيما تم انجازه.

6. 2. 10. تقديم التنازلات بحذر:

جامعة العلوم والتكنولوجيا

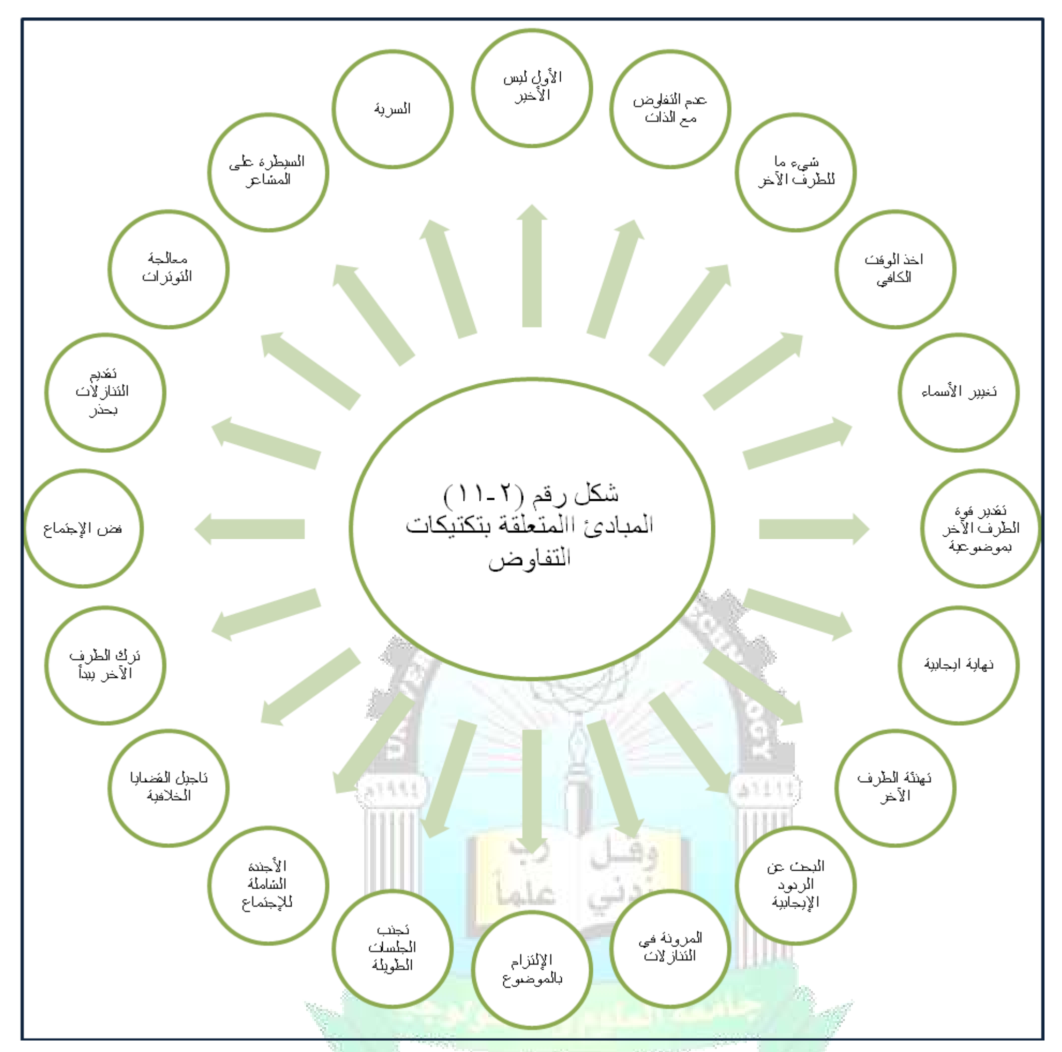
تقوم المفاوضات على الأخذ والعطاء، أي تقديم التنازلات. لكن المفاوض لا بد أن يكون حذرا في تقديمه للتنازلات لأنه من السهل في العادة تقديم التنازلات ولكن من الصعب الإيفاء بالالتزامات. فقد يوافق المفاوض مثلا على أن يوصل الصفقة المتفق عليها في تاريخ مبكر بينما يكون من الصعب جدا الإيفاء بذلك.

6. 2. 11. معالجة التوترات:

يحدث في كثير من الأحيان أن يزداد الهرج والمرج في قاعة مجلس النواب اليمني أو أن تخرج الأمور عن السيطرة فيلجأ رئيس المجلس في حالة مثل هذه إلى رفع الجلسة لبعض الوقت أو حتى إنهاء الجلسة لنفس اليوم. ويحدث الأمر نفسه في كثير من الاجتماعات بما في ذلك جلسات التفاوض في قطاع الأعمال. فعندما يسود التوتر بين المفاوضين بشكل يهدد استمرار المفاوضات يلجأ المفاوض إلى اقتراح وقت للراحة بهدف تهدئة الوضع.

6. 2. 12 السيطرة على المشاعر

حقق منتخب اليمن في خليجي 20 الذي عقد في الفترة من 22 نوفمبر وحتى 5 ديسمبر 2010م في مدينة عدن نتائج مخيبة للآمال حيث هزم في كل المباريات الثلاث التي خاضها . وقد أدى ذلك إلى غضب الكثير من اليمنيين على المسئولين عن الرياضة وفي مقدمتهم حمود عباد وزير الشباب والرياضة. وقد أجرت صحيفة السياسية (الرسمية) مقابلة مع الوزير عباد ونشرته في عددها رقم (21099) بتأريخ 29 نوفمبر 2010م. وقد سأل الصحفي الذي أجرى المقابلة الوزير عباد سؤال جاء فيه "هناك بعض الأصوات التي تعالت وتطالبكم والمسئولين عن الرياضة والكرة اليمنية بتقديم استقالتكم حفظا لماء الوجه. ما تعليقكم؟" وقد رد عباد كما يبدو وهو في حالة انفعال شديد حيث قال "هذا معتوه. هذا يكشف الخلل الأخلاقي في نفسه وسلوكه...الخ" ولم يكن مفاجئا أن رد الفعل على إجابة الوزير عباد في المواقع والصحف قد كانت أسوأ بكثير من رد الفعل على النتائج المخيبة للآمال التي حققها المنتخب. وتمثل هذه الحالة بالتحديد مثالا على النتائج التي يمكن أن تترتب على فقدان الشخص السيطرة على مشاعره خلال التفاوض.



شكل رقم (٢-١١) المبادئ المتعلقة بتكتيكات التفاوض

فقد يشعر المفاوض خلال العملية التفاوضية بأن الأمور لا تسير لصالحه وقد يؤدي به ذلك إلى الانفجار غضبا. وقد يحدث العكس فيشعر المفاوض بأنه يحقق مكاسب كبيرة وقد ينفجر فرحا، وفي كلا الحالين فإن عدم قدرة المفاوض السيطرة على مشاعره قد تقود إلى نتائج عكسية. ففي حال الانفجار غضبا فإنه قد يفشل التفاوض وبالتالي يحرم نفسه والطرف الآخر من المكاسب التي كان يمكن تحقيقها في حين أن الاستمرار في التفاوض كان يمكن أن يؤدي إلى تحقيقه لمكاسب بعد الخسائر التي مني بها. أما في حال الانفجار فرحا وسرورا، فإن الطرف الآخر سيشعر بأنه خسر التفاوض وسيضمر ذلك حتى تحين الفرصة لمواجهة الطرف الأول في مفاوضات أخرى حيث سيعمل حينها على تبني مواقف

متشددة. وقد يكون رد فعله في حينها وساعتها هو التشدد أو التراجع أو عدم المضي قدما في توقيع ما تم الاتفاق عليه.

6. 2. 13. السرية:

جاء في كتاب كليلة ودمنة لابن المقفع أنه اجتمع في بعض الزمان ملوك الأقاليم من الصين والهند وفارس والروم؛ وقالوا ينبغي أن يتكلم كل واحدٍ منا بكلمة تدون عنه إلى غابر الدهر. فقال ملك الصين: أنا على ما لم أقل أقدر مني على رد ما قلت. وقال ملك الهند: عجبت لمن يتكلم بالكلمة فإن كانت له لم تنفعه، وإن كانت عليه أوبقته. وقال ملك فارس: أنا إذا تكلمت بالكلمة ملكتني، وإذا لم أتكلم بها ملكتها. وقال ملك الروم: ما ندمت على ما لم أتكلم به قط، ولقد ندمت على ما تكلمت به كثيراً.

وبغض النظر عن نوع التفاوض فإنه من غير المناسب أن يثرثر المفاوض حول المفاوضات أينما ذهب من المصعد إلى مطعم الفندق وحتى إلى الشارع. وكما يقولون فإنك إذا ناقشت الصفقات التي تريد إبرامها في المصعد، فإن معنى ذلك أنك قد ضغطت على زر النزول.

6. 2. 14. الأول ليس الأخير:

يتوقع المفاوضون عندما يجلسون حول مائدة التفاوض أن العروض المبدئية التي يتم طرحها من قبل الأطراف المختلفة ليست العروض النهائية. ولذلك لا ينبغي أن يكون العرض الأول الذي يطرحه المفاوض على مائدة المفاوضات هو العرض الأخير الذي ينوي تقديمه، وهو ما يعني إعطاء الطرف الآخر فرصة ليشعر بتحقيق بعض الانتصار.

وعادة فإن المفاوض الآخر لا يقبل بالعرض الأول الذي يتم طرحه لأنه إن قبل به فإنه سيشعر فيما بعد بأنه فوت على نفسه تحقيق مكاسب أكبر عن طريق رفض العرض الأول. كما أن قبوله بالعرض الأول المقدم من الطرف الآخر سيجعل الطرف الأول ذاته يشعر بأنه كان بإمكانه تقديم عرضٍ أقل تكلفة وقد يقوده ذلك إلى التردد وربما التراجع عن الصفقة.

6. 2. 15. عدم التفاوض مع الذات:

إذا قدم المفاوض عرضا ولم يقبله الطرف الآخر فإن عليه أن لا يسارع بتقديم عرضٍ آخر بل ينتظر حتى يقدم الطرف الآخر عرضا مقابلا. فمثلا يطلب (أ) مليون ريال فيرد (ب): لا. وينتظر (أ) حتى يقدم (ب) عرضا كان يقول 800 ألف وعندها يمكن أن يتراجع (أ) قليلا فيقول 950 ألف فيرفض (ب) وينتظر (أ) حتى يقدم (ب) عرضا مقابلا كان يقول مثلا 850 ألف أي أنه تنازل بعض الشيء عن موقفه المبدئي . لكن أسوأ ما يمكن أن يقع فيه المفاوض هو أن يفاوض نفسه. يقول (أ) مليون فيسكت (ب) فيقول (أ) طيب 950 ألف. وتكمن أهمية العرض المقابل الذي يقدمه الطرف الأخر في أنه يحدد مسافة الاختلاف بين المفاوضين والتي يتم التفاوض حولها ، فإذا قال الأول مليون ورد الثاني 800 ألف فإن التفاوض سيتم حول الفارق وهو 200 ألف ريال فقط.

6. 2. 16. ترك شيئا ما للطرف الآخر:

لا تتم المفاوضات دائما بين أصدقاء. ففي كثير من الأحيان تتم المفاوضات بين خصوم. وقد يدخل طرفان أو أكثر في التفاوض بعد أن خاضا حربا ضروسا ليس بالضرورة أن تكون حربا عنيفة. وأيا كان الوضع فإن المفاوضات تعني حصول كل طرف من أطراف التفاوض على شيء ما. وما لم يحدث ذلك فإن المفاوض يكون قد ارتكب جريمة قتل بدلا من عقد صفقة، وهو ما سيضطر الطرف الآخر إلى عدم القبول بالصفقة أو حتى إلى التراجع عنها عندما يشعر بأنه لم يحصل على شيء.

6. 2. 17. اخذ الوقت الكافي:

قد يلجأ أحد أطراف التفاوض إلى تكتيك المواعيد النهائية كأن يحدد سقفا لساعات أو أيام أو جولات التفاوض أو يعطي ساعة معينة ينتهي عندها العرض المقدم، وفي كل هذه الحالات على المفاوض أخذ الوقت اللازم وبما يسمح بالحصول على المعلومات وتفويت الفرصة على الطرف الآخر الذي يحاول الضغط عليه لعقد صفقة. ومن الطبيعي أن ينطوي تصرف مثل هذا على درجة من المخاطرة لكنه أفضل نسبيا من اتخاذ قرار تحت ضغط الوقت.

6. 2. 18. تغيير الأسماء:

وقفت امرأة على بيت "قيس بن سعد بن عبادة" فقالت :أشكو إليك قلة الجرذان .فقال :ما أحسن هذه الكناية! املأوا لها بيتها خبزا ولحما وسمنا. ويبدو أن تلك المرأة كانت ماهرة في جانب ما من جوانب التفاوض وهو جانب توظيف اللغة بطريقة معينة تعظم من القوة التفاوضية، وبالتالي القدرة على التأثير في الطرف الآخر. وتلعب اللغة والمسميات المختلفة على نحو خاص دورا كبيرا في العملية التفاوضية. ولذلك من المهم في المفاوضات اختيار الأسماء بعناية وإذا ثبت عدم جدواها يمكن تغييرها. فإذا وجد الموظف صعوبة في الحصول على زيادة في مرتبه فإنه يمكن أن يبحث عن إمكانية الحصول على مكافأة شهرية. وقد يرفض الطرف الآخر إعادة النظر في بنود العقد وفي هذه الحالة يمكن التفاوض على ملحق للعقد.وقد لا يرغب صاحب العمل في استئجار شخص بصفة مستمرة، لكنه قد يقبل باستئجاره بشكل مؤقت.

6. 2. 19. تقدير موضوعي لقوة الطرف الآخر:

يمكن أن يقع المفاوض وهو يحضر أو يشارك في العملية التفاوضية في أحد محظورين: المبالغة في تقدير قوة الطرف الآخر بحيث يعطيه من القوة التفاوضية ما لا يملكه أو التقليل من قوة الطرف الآخر بحيث يهون كثيرا من قوته الحقيقية، وفي الحالين فإن المفاوض يمكن أن يخسر كثيرا سواء بتقديم تنازلات ما كان ينبغي تقديمها أو من خلال إفشال العملية التفاوضية. فلو كانت المفاوضات بين شركتين مثلا تعتزم إحداهما شراء الأخرى فإن تقليل الشركة الساعية للشراء لقيمة الشركة التي يسعى ملاكها لبيعها قد يقود إلى فشل الصفقة وتحقيق الشركة الراغبة في الشراء لخسائر مستقبلية كان يمكن أن تتحقق إذا نجحت المفاوضات وعقدت الصفقة.

6. 2. 20. إنهاء التفاوض بملاحظة إيجابية:

كما أن المسلم ينهي طعامه بالحمد والشكر لله والثناء على المضيف إذا كان يتناول الطعام على مائدة غيره، فإن المفاوض الماهر ينهي جلسة التفاوض أو المفاوضات بشكل عام بملاحظة إيجابية تمهد لجلسة تفاوضية قادمة أو تفتح الباب لجولات قادمة من التفاوض. ولا ينبغي أن يمنعه عن فعل ذلك كون الجلسة

التفاوضية قد اتصفت بالشد والجذب أو التوتر أو غلب فيها الخلاف بين أطراف العملية التفاوضية أو أظهرت وجود فجوات كبيرة بين الأطراف المختلفة. فمهما كانت النتائج سيئة والإجراءات غير مباشرة فلا بد أن يكون هناك شيء ما إيجابيا. فقبول الناس بمبدأ التفاوض كأسلوب لحل المشكلات أو لتقريب وجهات النظر يمثل تقدما على صعيد الاختلافات في وجهات النظر مثلا والمهم أن يعمل المفاوض ذهنه للبحث عن شيء إيجابي.

6. 2. 21. تهنئة الطرف الآخر:

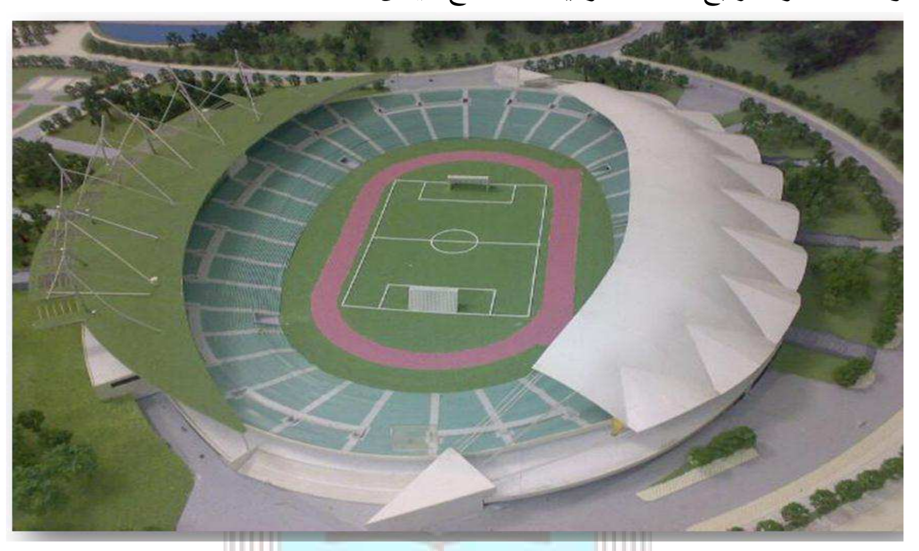
لعب المنتخب اليمني لكرة القدم أول مباراته في خليجي 20 التي نظمت في عدن في يوم 22 نوفمبر (يوم افتتاح البطولة). وكان هناك توقعات بأداء جيد للمنتخب اليمني الذي استعد لفترة طويلة ويلعب على أرضه وبين جمهوره. لكن النتيجة التي تحققت كانت قاسية حيث سجل المنتخب السعودي 4 أهداف في شباك اليمن في حين لم يتمكن المنتخب اليمني من تحقيق أي هدف. وقد لوحظ أن السفير السعودي في اليمن علي بن محمد الحمدان تحدث لوسائل الإعلام عقب المباراة وقال معلقا على ما حدث أن اليمن هو الفائز الحقيقي من خلال استضافته وتنظيمه الجيد للدورة.



ولا بد أن الكثير من اليمنيين ومنهم مؤلف هذا الكتاب قد تلقوا بارتياح كبير تصريح السفير السعودي رغم مرارة الهزيمة التي تلقوها. أما فيصل عبد الهادي أمين عام اتحاد كرة القدم السعودي فقد صرح لوكالة الأنباء اليمنية سبأ عقب نهاية المباراة "أن المنتخب اليمني لديه إمكانيات جيدة وكان الأفضل في

كثير من أوقات المباراة وقدم أداء جيداً لكنه لم يوفق." كما أكد في تصريحه أن أمام منتخب اليمن فرصة كبيرة للتعويض خلال مباراته القادمة.

وعلى العكس من تصريحات السفير السعودي في صنعاء وأمين سر اتحاد الكرة السعودي فإن عناوين التغطية الإعلامية للنتيجة قد جاءت مختلفة تماما. فقد جاء أحد العناوين ليقول "المنتخب السعودي يلتهم المندي اليمني"، وجاء عنوان ثان ليقول "السعودية تسحق اليمن" وذكر عنوان ثالث أن "السعودية تدك شباك اليمن" وأكد عنوان رابع أن "السعودية تكتسح اليمن."



والواضح أن السفير وأمين عام اتحاد الكرة السعوديين يبدون كمفاوضين جيدين يبحثون للطرف الآخر عن نصر ما يمكن أن يجعله يشعر بنشوة الفوز. فقد بحث السفير الحمدان عن نصر لليمن في جانب التنظيم. أما أمين عام اتحاد الكرة فقد بحث لليمن عن نصر ما وقد وجده في مسألة الأداء أثناء اللعب. وعلى العكس من ذلك فإن وسائل الإعلام التي تبحث بشكل مستمر عن الإثارة وخصوصا عندما يتعلق الأمر بالجانب الرياضي، فإنها تقدم أسوأ الأمثلة على المفاوضين الفاشلين.

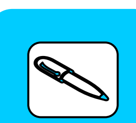
وعلى افتراض أن المباراة التي جمعت بين المنتخبين اليمني والسعودي كانت عبارة عن مفاوضات انتهت لصالح السعودية فإنه من الواضح أن نجاح المفاوضات لا يرتبط بالضرورة بحصول الطرفين المتفاوضين على حصص متساوية من الموارد التي يتم التفاوض حولها ولكنه يرتبط بشكل أساسي بتوصل الطرفين إلى اتفاق

يجعل كلاً منهما يشعر بالرضا عما حققه بغض النظر عن الحجم النسبي لما حققه مقارنة بما حققه الطرف الآخر. وفي وضع كهذا فإنه من المهم أن يقوم المفاوض بتهنئة الطرف الآخر بما حققه من نجاح بغض النظر عن درجة النجاح الذي حققه وذلك على أمل أن يجعله يشعر بالارتياح وبأنه حقق انتصارا ما.

تدريب (2)

عزيزي الدارس:

1. على افتراض أن المباراة التي عقدت بين المنتخبين اليمني والسعودي يوم 22 نوفمبر 2010 كانت عبارة عن عملية تفاوض انتصر فيها الفريق السعودي بأربع نقاط في حين أن الفريق اليمني لم يحصل على أي نقطة، وعلى افتراض أن تصريحات السفير وأمين اتحاد الكرة السعودي قد وظفت تعابير مثل "السعودية تدك اليمن" و"المفاوضون السعوديون يلتهمون المندي اليمني"، كيف كان يمكن أن يؤثر ذلك في النتيجة التي تم التوصل إليها؟
2. بدأت المفاوضات بين إحدى الشركات ونقابة العمال فيها بطلب اتحاد العمال زيادة الأجر بنسبة 5٪ وقد عرضت الشركة مقابل الطلب زيادة الأجور بنسبة 1٪. وبعد أيام من الأخذ والعطاء قرر المدير التنفيذي للشركة القيام بمبادرة حيث قرر زيادة الأجر بنسبة 3٪ كعرض أخير. وقد رفضت النقابة العرض وانتهى الأمر إلى الإضراب. من وجهة نظرك، ما الذي قاد إلى مثل هذه النتيجة؟
3. على افتراض أن أحد الأشخاص كان يسير في الطريق فعثر على ورقة عملة من فئة 20 دولارا. وعلى افتراض أن شخصا آخر كان يسير في الطريق في احد الأيام فعثر على ورقة عملة من فئة 10 دولارات وبينما كان سائرا على ذات الطريق في اليوم التالي عثر أيضا على ورقة ثانية من فئة 10 دولارات. فأيهما من وجهة نظرك سيكون أكثر سعادة بما وجد- أخذا في الاعتبار بأن مجموع ما حصل عليه كل واحدٍ منهما متساوٍ في نهاية المطاف-.



7- الخلاصة:

مبادئ التفاوض هي القواعد المهنية التي تحكم مهارات المفاوض وسلوكه التفاوضي ونظام العمل في المفاوضات والتكتيكات التفاوضية. وبالنسبة للمبادئ المتصلة بمهارات التفاوض فتشمل ضرورة التحضير التام والشامل، عدم التفاوض مع من لا سلطة له، أن يطالب بنصيب أكبر عند بدء المفاوضات، القبول بالحلول الوسط والتركيز على المصالح وليس المطالب للطرف الآخر، وغير ذلك من المبادئ.
أما المبادئ المتعلقة بسلوك المفاوض من أقوال وأفعال وتصرفات واستجابات فأهمها التصرف بطريقة تلقائية، أن يكون ايجابيا ، أن لا يستفز الطرف الآخر، أن يركز على الموضوعات وليس الأشخاص، اليقظة والحذر، وعدم ممارسة الضغوط ...الخ.
وتتعلق المجموعة الثالثة من المبادئ بنظام العمل بالمفاوضات وتشمل اختيار الوقت المناسب للتفاوض، الحذر من المداهنة، تجنب المطالبة بتعديل ما تم التوصل عليه في وقت مبكر أو في جلسات سابقة، وتقديم المعلومات الصحيحة للطرف أو الأطراف الأخرى، ...الخ.

وتركز المجموعة الأخيرة من المبادئ على التكتيكات التفاوضية وتشمل البحث عن الردود الإيجابية، المرونة في تقديم التنازلات، عدم الخروج عن الموضوع، تجنب الجلسات الطويلة، طرح خطة شاملة للاجتماع، تأجيل القضايا الخلافية، ...وغيرها.

8- لمحة مسبقة عن الوحدة التالية:

عزيزي الدارس: لقد درسنا في هذه الوحدة المبادئ المختلفة التي تحكم مهارات وسلوك المفاوض ونظام العمل في المفاوضات والتكتيكات التفاوضية، وأصبحت نتيجة لذلك جاهزة للانتقال إلى الوحدة الثالثة التي ستركز على عملية الإعداد للمفاوضات وما تتضمنه من خطوات وإجراءات.

9- إجابات التدريبات:

تدريب 1

1. لماذا قد يحرص المفاوض على ما يلي:

- مشاركة عدد قليل من الأشخاص في جلسة التفاوض؟: حتى يتم الانتهاء من التفاوض في وقت أسرع وتجنبا لأي تناقضات يمكن أن تنشأ بين أعضاء الفريق أثناء التفاوض.
- الجلوس وظهره إلى النافذة؟: يؤثر الضوء الساطع إذا كان مسلطا على وجه المفاوض في أدائه وقدرته على التركيز ولذلك يحرص المفاوضون على تجنب الجلوس ووجوههم إلى النافذة ويحرصون على الجلوس وظهورهم إلى النافذة.

2. أيهما أفضل أن يصيغ المفاوض الاتفاق النهائي بنفسه أم يدع الطرف الآخر يصيغه؟: عندما يصيغ المفاوض الاتفاق بنفسه فإن ذلك سيعطيه ميزه على الطرف الآخر أو على الأقل سيعفيه من المراجعة الدقيقة للاتفاق للتأكد من أن الطرف الآخر لم يحور أو ينسى أي شيء..

3. على افتراض أن أحد المفاوضين تأخر لبضع ساعات عن المفاوضات، أي من الأعذار التالية يمكن أن يكون مناسبا ولا يؤثر في موقفه التفاوضي:

- كان رؤساؤه مترددين حتى آخر لحظة في المشاركة في المفاوضات: غير مناسب، لأنه يضعف موقفه التفاوضي.
- فاتته الطائرة التي كان يفترض أن يسافر عليها بسبب تأخره عن الوصول إلى المطار: غير مناسب، لأنه يعكس خاصية سيئة في المفاوض وهي التأخر عن المواعيد.
- أعتقد أن الجلسات الأولى في التفاوض لن تكون مهمة: غير مناسب ويؤثر سلبا في موقفه التفاوضي.
- اضطرت الخطوط التي كان يسافر عليها لإلغاء الرحلة في آخر لحظة مما اضطره إلى البحث عن رحلة أخرى: مناسب إذا كان صحيحا ويمكن أن يحدث مثل هذا لأي شخص ولا يؤثر في موقفه التفاوضي.

4. بين ما إذا كانت كل مقولة من المقولات التالية حول التفاوض صائبة أم خاطئة مع التبرير.

- في المفاوضات، عصفور في اليد خير من عشرة على الشجرة: خاطئة لأن المفاوض يركز على المدى الطويل وما يمكن أن يحققه من مكاسب.
- التهديد والوعيد اقصر الطرق لتحقيق مكاسب كبيرة: خطأ فالتهديد والوعيد يمكن أن يقود إلى فشل المفاوضات.
- التفاوض مهنة لا تحكمها أي مبادئ: خطأ، فهذا الفصل كله يناقش مبادئ التفاوض.

5. بين أي من التصرفات التالية يمكن أن يكون خطأ يقع فيه المفاوض.

- يطالب عند بدء التفاوض بما هو حقه فقط: خطأ لأنه يقود إما إلى فشل المفاوضات أو إلى اضطرار المفاوض لتقديم تنازلات تعتبر في حكم الخسارة بالنسبة له.
- لا يقبل بالحلول الوسط: خطأ فالمفاوضات في النهاية تصل إلى الحلول الوسط
- ينتظر حتى يمسخ الله الوالي حمارا: خطأ لأن ذلك قد لا يحدث أبدا، ولا بد للمفاوض من تقديم تنازلات
- يركز على مصالحه فقط ويهمل مصالح الطرف الآخر: خطأ لأن ذلك في الغالب يقود إلى فشل المفاوضات أو إلى الوصول إلى نتائج غير قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.
- إذا اختلف مع شخص آخر قال له "البرتقالة أو الموت": خطأ، الأصل أن يسأل الطرف الآخر ماذا تريد أن تفعل بالبرتقالة ليتعرف على مصالح الطرف الآخر وليحاول تلبيتها بطريقة أو بأخرى.
- يركز على المدى القصير: خطأ لأن الأجل الطويل يحمل مكاسب أكبر بكثير مما يحمله الأجل القصير.
- يفكر في المستقبل: صواب فالمستقبل واعد بالكثير.
- لا يبتسم أبدا: خطأ فالابتسامة لها وقع السحر على الآخرين وهي إن لم تنفع لا تضر.

- لا يتشدد في مطالبه: صواب فالمفاوضات تتطلب مرونة واستعداداً لتقديم التنازلات.
- يتردد في اتخاذ القرارات: خطأ ، لأن ذلك يضعف ثقة الآخرين به وبالتالي موقفه التفاوضي.
- يتسرع في اتخاذ القرارات: خطأ فاتخاذ القرارات يحتاج إلى بعض التأني وهذه المسألة تختلف عن التردد.
- يتأنى في اتخاذ القرار: صواب.
- يستمر في المفاوضات حتى ولو كانت غير مجدية: خطأ ، فإذا كان المفاوض يعرف أنها غير مجدية فمن العبث الاستمرار فيها.
- يقلد الحمام في مشيته: خطأ فعليه أن يمشي كما اعتاد أن يمشي دائما لأن محاولة الإنسان الظهور بمظهر مختلف عن ما هو عليه سرعان ما ينكشف.
- يركز على الموضوعات وليس على الأشخاص: صواب فالتفاوض يدور حول الموضوعات وليس حول الأشخاص وعندما يركز المفاوض على الموضوعات فإن ذلك يجعله يفكر بطريقة عقلانية ولا يدع مجالا لطغيان العواطف.

تدريب رقم (2)

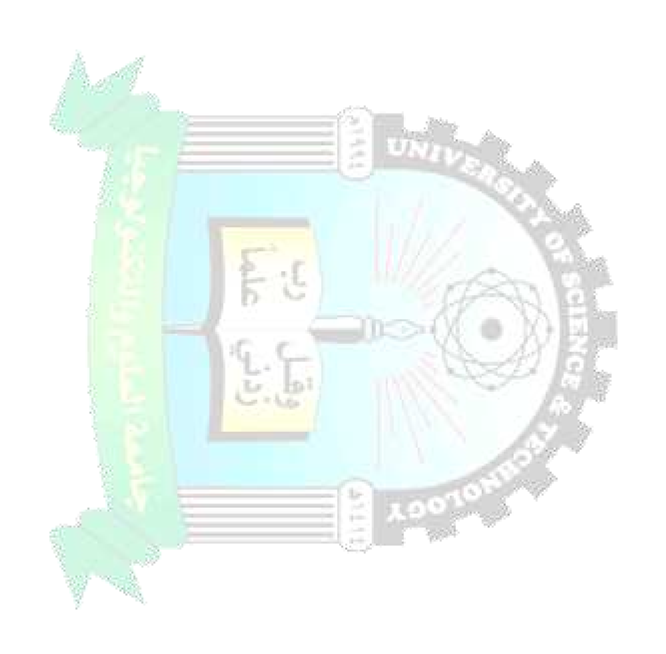
1. على افتراض أن تصريحات السفير وأمين اتحاد الكرة السعوديين قد وظفت تعابير مثل "السعودية تدك اليمن" و"المفاوضون السعوديون يلتهمون المندي اليمني"، وبغض النظر عن موضوع التفاوض فإن مثل تلك التصريحات ستقود حتما إلى فشل المفاوضات؛ لأن نجاح المفاوضات لا يتحقق بالضرورة بتوقيع أطراف التفاوض على اتفاقية ما بقدر ما يرتبط بشعور الطرفين بالرضا عن تلك الاتفاقية مما يجعلهما يقدمان على تنفيذها من تلقاء نفسيهما وبدون أي قهر أو إجبار. ولا يقتصر الأمر على التفاوض . ففي الحالة السابقة لو أن السفير وأمين اتحاد الكرة السعوديين وظفا تعبيرات كتلك التي وظفتها وسائل الإعلام فإن ذلك كان يمكن أن يقود إلى أزمة بين البلدين وقد يؤدي في أسوأ الأحوال إلى إفشال بطولة خليج 20 برمتها. وصحيح أن السفير وأمين اتحاد الكرة السعودي كان

وقل رب زدني علما

بالإمكان أن يسكتا أو أن يقولا أن الكرة متقلبة لكنهما ذهبا ابعد من ذلك بما يكفل خلق مشاعر إيجابية لدى الطرف الآخر.

2. يلاحظ أن العروض المبدئية للنقابة والشركة على التوالي هي 5٪، 1٪ والمتوقع في حالة كهذه أن يلتقي الطرفان في المنتصف فتحصل نقابة العمال على زيادة في الأجور بنسبة 2.5 ٪. لكن الملاحظ أن المدير التنفيذي قام بخطوة مفاجئة وهي تقديم عرض نهائي بنسبة 3٪. ورغم أن العرض المقدم أعلى من العرض المتوقع إلا انه ربما قد ساهم في فتح شهية نقابة العمال للحصول على المزيد. فربما فكرت القيادات النقابية أن مسارعة الشركة وفي عرضها الثاني إلى رفع عرضها الأول من 1٪ إلى 3٪ يعني أن الشركة ما زال لديها الاستعداد لتقديم المزيد أو ربما ظنوا أن المطلب المبدئي بزيادة الأجور بنسبة 5٪ لم يكن موفقا لأن الشركة ربما كانت على استعداد لتقديم نسبة أعلى. لقد كان الأجدر بإدارة الشركة أن ترفع العرض المبدئي إلى 2٪ وتضغط على النقابة لتقديم تنازل مقابل بحيث تخفض عرضها إلى 4٪، وتستمر المفاوضات حتى يلتقي الطرفان عند 2.5 أو 3٪.

3. تبين الدراسات بأن الناس يشعرون بسعادة كبرى عندما يحصلون على الأشياء التي يرغبون فيها بالتقسيط وليس دفعة واحدة. ففي الحالة التي أمامنا فإن الشخص الذي وجد ورقة 10 دولارات في يوم وورقة 10 دولارات ثانية في يوم ثان سيكون أكثر سعادة من الشخص الذي حصل على ورقة 20 دولاراً دفعة واحدة. ولذلك يركز المفاوضون على تقديم التنازلات على دفعات وليس دفعة واحدة.





الإعداد للمفاوضات


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

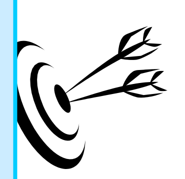
1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس: التحضير.. التحضير.. التحضير.. هكذا يؤكد ويكرر الدارسون والممارسون للتفاوض بمختلف اتجاهاتهم على أهمية التحضير للمفاوضات والمقصود بالتحضير هو التخطيط الشامل للعملية التفاوضية من ألفها إلى يائها. والتخطيط كما يقول احدهم يعني أن يتم إحضار المستقبل إلى الحاضر حتى نتمكن من القيام بشيء ما حياله، ومن يفشل في التخطيط كما يقول المثل الصيني إنما يخطط للفشل. ونظرا لأهمية التحضير للمفاوضات فإنه تم تخصيص هذه الوحدة لدراسة مختلف جوانب التحضير.

1-2. أهداف الوحدة:

ستصبح- عزيزي الدارس- بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة قادراً على أن:

1. تعرف، وتذكر أهمية التحضير، وتشرح خطوات التحضير وما تنطوي عليه كل خطوة من تلك الخطوات
2. تشرح المقصود بجداول المفاوضات واستعراض أنواعها المختلفة وفوائدها للمفاوض
3. تستعرض الجوانب المختلفة التي ينبغي مراعاتها في الإعداد المادي للمفاوضات
4. تشرح المقصود باستخدام الوكلاء في عملية التفاوض وذكر مزايا وعيوب استخدام هذه الطريقة



1-3. أقسام الوحدة:

1. خطوات التحضير: يبدأ هذا القسم بشرح أهمية التحضير ثم يستعرض بالتفصيل الخطوات المختلفة التي تنطوي عليها العملية
2. جداول المفاوضات: يركز هذا القسم على جداول المفاوضات من حيث أشكالها المختلفة والوظائف التي تؤديها
3. الإعداد المادي: يستعرض هذا القسم الجوانب المختلفة المتصلة بالإعداد المادي للعملية التفاوضية
4. استخدام الوكلاء: يركز هذا القسم على المقصود باستخدام الوكلاء ومزايا وعيوب هذه الطريقة في التفاوض

1-4. قراءات مساعدة:



د. محمود علي و د. محمد عوض الهزايمة، المدخل إلى فن المفاوضات ، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر، 2006 ، 111-121

د. ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض: استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، 207-266

د. نادر احمد أبو شيخة، أصول التفاوض، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، 177-214

د. مصطفى محمد أبو بكر، التفاوض الناجح: مدخل استراتيجي سلوكي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، 151-215

1-5. وسائط مساندة:



عزيزي الدارس، يمكنك الاستفادة من عدد من الأقراص المدمجة (CD) في الأزمات.

موقع الجامعة على الانترنيت: www.ust.edu.ye حيث يمكنك الاستفادة من وجود هذا المقرر على الإذاعة الإلكترونية للجامعة، وما سيرد على هذا الموقع من تعيينات، وتكاليف ضمن هذا المقرر .

2. خطوات التحضير:

يمكن تعريف عملية الإعداد أو التحضير Preparation للمفاوضات بأنها تهيئة المفاوض أو الفريق التفاوضي نفسه ليكون جاهزا ومستعدا للعملية التفاوضية. ويعتبر الإعداد أو التحضير للتفاوض احد العوامل المحددة لمدى نجاح التفاوض وتحقيق الأهداف من العملية التفاوضية. ومن غير المتصور في عالم اليوم أن يدخل الإنسان إلى مفاوضات دون أن يكون قد قام بالإعداد الكافي لها بما تنطوي عليه عملية الإعداد من خطط وخطوات ومكونات. ويؤدي غياب الإعداد أو ضعفه إلى غياب الأهداف الواضحة والاستراتيجيات والتكتيكات التي يمكن توظيفها لتحقيق الأهداف وبالتالي الفشل في تحقيق الأهداف.

وتتصف عملية التحضير للمفاوضات بكل خصائص عملية التخطيط لكنها تتميز أيضا بأنها عملية غير خطية أي لا يتم فيها الانتقال من خطوة تم الفراغ منها إلى خطوة أخرى. فكل خطوة سابقة تخضع للمراجعة مع كل خطوة لاحقة.

وتتضمن عملية الإعداد للمفاوضات العديد من الخطوات التي سيتم شرحها بالتفصيل فيما يلي.

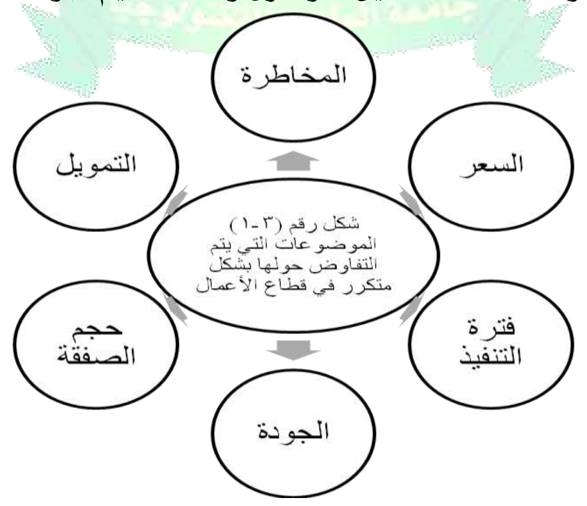
2. 1. بناء الفريق التفاوضي:

يشكل بناء الفريق التفاوضي البداية المنطقية لعملية التحضير وسيتم تناول هذه الخطوة بالتفصيل في الفصل الخامس نظرا لأهميتها. ومع أن عملية تشكيل الفريق ترتبط ببعض الإجراءات التي سيتم الحديث عنها في الخطوات التالية إلا أن الافتراض أن منظمات الأعمال والمنظمات بشكل عام لا تنطلق في كل عملية تفاوض تقوم بها من فراغ، ولا تبدأ كل عملية تفاوض من الصفر، وأنها تنطلق من وجود بنى ثابتة مثل أنظمة المعلومات والكوادر المتخصصة في مجالات عمل المنظمة. وقد يكون مفيدا أن يتم البدء بتحديد الأعضاء الجوهريين لفريق التفاوض مع ضم الأعضاء الآخرين وتوزيع الاختصاصات بحسب ما تكشف عنه خطوات الإعداد اللاحقة وبالتحديد المعلومات التي يتم جمعها عن الطرف الآخر وأهدافه وأسلوبه التفاوضي وزمن وسياق التفاوض...الخ . ويتم تشكيل الفريق التفاوضي على ضوء معرفة عامة بالموضوع وما إذا كان يتصل بالإدارة الهندسية أو بالمبيعات أو التمويل أو غير ذلك من الجوانب.



2.2. تحديد موضوعات التفاوض

يتم تحديد الموضوعات أو القضايا التي سيتم التفاوض حولها الرئيسية والفرعية والمعلومات المطلوب جمعها حول تلك الموضوعات ويتم العودة إلى هذا التحديد وتغييره بحسب ما يستجد من معلومات خلال الخطوات اللاحقة إذ أن التحضير للتفاوض كما سبق التأكيد ليس عملية خطية بقدر ما هو عملية شبكية تؤثر وتتأثر فيها المراحل ببعضها بعضا. فإذا كان التفاوض- مثلا- مع العملاء فإن الموضوع قد يدور حول مدى حاجتهم للمنتج حيث يحاول المفاوض إقناعهم بحاجتهم إليه بينما يصر العميل على أنه ليس بحاجة إلى المنتج ، أو قد يكون التفاوض حول خصائص المنتج ومدى فائدته للعميل، أو حول وقت التسليم، أو السعر أو غير ذلك.



2. 3. جمع المعلومات

تشكل المعلومات إحدى محددات القوة التفاوضية لكل طرف من الأطراف. وتساعد المعلومات الطرف الذي يملكها في السيطرة على الموضوعات التي يتم التفاوض حولها وزيادة قوته التفاوضية. ويجمع المفاوض أنواعاً مختلفة من المعلومات وذلك على النحو الآتي:

2. 3. 1. معلومات حول الموضوعات

وتتعلق هذه المعلومات بالموضوع محل التفاوض فإذا كان الموضوع مثلا شراء مجموعة من الطائرات فمن المفترض أن يتعرف المفاوض على خصائصها وعلى مختلف المصنعين لهذا النوع من الطائرات والفوارق التصنيعية والحد الأدنى والأعلى لسعر الطائرة لدى كل مصنع وما إذا كانت الصفقة ستشمل قطع الغيار والصيانة ومدة العقد ...الخ

2. 3. 2. معلومات حول المفاوض

بالنسبة للمعلومات حول المفاوض نفسه فتشمل الخصائص التي يريدها في الصفقة أو التي لا يريدها. فإذا كانت الصفقة عبارة عن شراء مجموعة من السيارات فإن عليه أن يحدد ما هي المزايا التي لا بد منها، وتلك التي لا يحتاجها ولماذا، ومتى يريد الصفقة، وكم هو مستعد للدفع مقابلها وما هي التنازلات التي هو مستعد لتقديمها.

كما يجب على المفاوض معرفة ما أسماه روجر فشر Roger Fisher ووليم يوريWilliam Ury بـ "البديل الأفضل للاتفاقية التي يتم التفاوض حولها" The Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA) في حال فشل المفاوضات . فمعرفة المفاوض بوجود بدائل لما يتم التفاوض حوله لا يعطيه قوة تفاوضية فقط ولكنه يساعد المفاوض على اتخاذ القرارات الحكيمة. ويعتبر البديل الأفضل من وجهة نظر يوري وفيشر المعيار الوحيد الذي يحمي المفاوض من القبول بصفقة بشروط ليست في مصلحته ومن رفض صفقة هي في مصلحته. فعند التفاوض على سلعة معينة أو خدمة فإن من المهم أن يعرف المفاوض إذا كان بإمكانه الحصول على نفس السلعة أو الخدمة من مورد آخر بنفس الخصائص.

ولا بد أن يعرف المفاوض كذلك طبيعة العلاقة التي يريدها مع الطرف الآخر وما إذا كانت العلاقة مهمة بالنسبة له أو غير مهمة لأن نوع العلاقة القائمة أو المرغوبة سيؤثر في المنهج التفاوضي والاستراتيجيات التي يتم توظيفها.

كما تشمل المعلومات حول المفاوض أيضا نمط شخصيته بما ينطوي عليه ذلك النمط من نقاط قوة يمكن التركيز عليها ونقاط ضعف يمكن النفاذ منها..

2. 3. 3. معلومات حول الطرف الآخر

لا يكفي أن يجمع المفاوض معلومات حول الموضوع محل التفاوض وحول نفسه وحاجاته بل لا بد أن يجمع معلومات كذلك حول الطرف الآخر.. ولا بد أن يعرف تحديدا كل ما يمكنه معرفته عن مواقف الطرف الآخر وما الذي يرغب أو لا يرغب فيه، وما هي مصالحه التي تشكل تلك المواقف، وما هي بدائله في حال الفشل أي إذا لم تنجح العملية التفاوضية (وجود مشترين آخرين أو موردين يمكن أن يدفعوا أفضل مما ندفع)، وما هي أهدافه بعيدة المدى والأعمال التي قام بها مؤخرا والأساليب التي يوظفها في التفاوض. كما لا بد أن يعرف أيضا نوع وأهمية العلاقة التي يرغب بها الطرف الآخر.

شكل رقم (3-2)المعلومات التي يجمعها المفاوض في مرحلة التحضير
معلومات حول الموضوعات محل التفاوض:
• القضية أو القضايا التي يتم التفاوض حولها. • أهمية القضية التي يتم التفاوض حولها. • قابلية القضية التي يتم التفاوض حولها للتجزئة. • إمكانية الفصل والربط بين أجزاء القضية.
معلومات حول المفاوض نفسه/المنظمة التي يفاوض بالنيابة عنها:
• جوانب القوة والضعف للمفاوض. • الوضع المالي والسمعة والحجم والسياسات والقدرات التنافسية للمنظمة

التي يفاوض بالنيابة عنها. • الوثائق والمستندات والمصادر الموثوقة التي تؤكد المعلومات الخاصة بوضع المنظمة ويمكن عرضها خلال التفاوض. • البديل في حال فشل التفاوض. • نمط الشخصية للمفاوض. • أهمية العلاقة بالآخر.
معلومات حول الطرف الآخر:
• عمر المفاوض، خبرته، نوعه الاجتماعي، سمعته، تطلعاته، أساليبه التفاوضية واستراتيجياته، واتجاهاته والأشياء التي يهتم بها. • الوضع المالي والسمعة والحجم والسياسات والقدرات التنافسية للمنظمة التي يفاوض بالنيابة عنها. • الوثائق والمستندات والمصادر الموثوقة التي تؤكد المعلومات الخاصة بالمنظمة ويمكن عرضها خلال التفاوض. • البدائل التي يملكها في حال فشل المفاوضات. • أهمية الوقت والعلاقة بالنسبة له.
معلومات حول البيئة (السياق العام)
• حالة العرض والطلب بالنسبة للخدمة أو السلعة محل التفاوض والتوقعات المرتبطة بالمستقبل. • القوانين والتشريعات المنظمة والتوقعات بشأن التوجهات المستقبلية. • مستوى التكنولوجيا والتوقعات المستقبلية بشأنها. • القوة الشرائية للمستهلكين. • التوجهات الحالية والمستقبلية للمستهلكين. • قوة المنافسة في الصناعة المعنية بالتفاوض.
معلومات حول الاختلافات الثقافية:
• اللغة. • استراتيجيات التفاوض. • التعامل مع الوقت.

- أهمية العلاقة مقارنة بأهمية الموضوع.

2. 3. 4. معلومات حول السياق:

والمقصود بالسياق العام هنا البيئة العامة والخاصة للتفاوض بما في ذلك السياق الزمني. ويشمل السياق العام الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية. أما السياق الخاص فيتعلق بظروف الأطراف المتفاوضة.

2. 3. 5. معلومات حول الاختلافات الثقافية

إذا كانت المفاوضات تتم بين أشخاص ينتمون إلى ثقافات مختلفة فسيكون من المناسب جمع معلومات عن الاختلافات الثقافية وعن الطريقة التي يفاوض بها الأفراد المنتمون إلى ثقافات مختلفة أو عن النمط الوطني للشخصية National Character. وتحديدا فإنه يجب الاهتمام بجانبين: نمط الشخصية التفاوضية السائد؛ والاهتمامات الجماعية للأفراد الذين ينتمون إلى أمة أو ثقافة أو دولة معينة . وقد تلعب التوجهات الثقافية مثل الاعتقاد بان ثقافة الشخص أو أسلوبه في الحياة هي الصحيحة والآخرون على خطأ Ethnocentrism أو مثل الخوف من الأجانب Xenophobia دورا في العملية التفاوضية.

وعلى المفاوض أن يدرك أن الثقافات والأقوام تختلف في الطريقة التي تتفاوض بها. وكما يوضح الشكل رقم (3-3) فإن المنتمون إلى أمريكا الشمالية يعتمدون بشكل عام على مخاطبة العقل بالحقائق الموضوعية والمعلومات والعرض المنطقي. ويخاطب العرب العواطف والمشاعر الذاتية. ويميل الشرقيون بشكل عام ومن ضمنهم العرب إلى الاهتمام بالعلاقات...وهكذا

شكل رقم (3-3): أنماط التفاوض في الثقافات المختلفة

الأمريكيون: يبدؤون المفاوضات بموقف حازم، يعبرون عن موقفهم بأقصى درجة ممكنة من الوضوح، يفاوضون بحسن نية، يحترمون الطرف الآخر، لا يكشفون أوراقهم بينما يدفعون الطرف الآخر إلى كشف أوراقه، يرفضون إعطاء تنازلات سلفا ولا يقدمونها سوى عند وصول المفاوضات إلى نقطة مسدودة، يبقون على أكبر عدد ممكن من الخيارات مفتوحة، يفاوضون على المبادئ الرئيسية ويتركون التفاصيل لمساعديهم، ويهتمون بتقديم حلول ملموسة للمشكلات.

الصينيون: يهتمون بالإجراءات وليس بالجوانب الشخصية وهو ما قد يؤدي إلى تطويل التفاوض أو الوصول بشكل متكرر إلى طريق مسدود، صبورون، انعزاليون، لا يظهرون العواطف، يؤكدون الالتزامات الاجتماعية ويؤمنون بالترابط بين العمل والأسرة والصداقة، ويبالغون في الحديث عن الآفاق المستقبلية

اليابانيون: لا يهتم اليابانيون في الاجتماعات بالأسلوب الغربي ويفضلون إبرام الصفقات بعيدا عن الأضواء، يعتبرون الغموض أثناء النقاش فضيلة، يستمرون في المفاوضات لوقت طويل حتى بعد التوصل إلى اتفاقات لأنهم ينظرون للاتفاقات على أنها مرحلة البداية وليس النهاية، ويفضلون الحفر حول جذر الشجرة لسنة أو سنتين قبل نقلها، ويتخذ القرارات من خلال إشراك آخرين والاستماع إلى وجهات نظرهم حتى تجمع الأطراف المشاركة.

4.2 تحليل المعلومات:

لا يمكن للمفاوض الاستفادة من ما تم جمعه من بيانات أولية أو معلومات ما لم يتم إخضاعها للتحليل، أي الربط فيما بينها بطريقة ما والتعلم منها. وإذا كان أطراف التفاوض هما (أ) و (ب) وأن (أ) يقوم بالتخطيط فإنه سيعمل على تحديد ما يلي:

أ. تحديد المعلومات التي يملكها كل من (أ) و (ب).

ب. تحديد المعلومات التي يملكها (أ) ولا يملكها (ب).

ج. تحديد المعلومات التي قد يملكها (ب) ولا يملكها (أ).

د. تحديد المعلومات التي يحتاجها (أ) قبل التفاوض مع (ب).

ه. تحديد المعلومات التي يحتاجها (ب) قبل التفاوض مع (أ).

و. تحديد المعلومات التي سيحاول كل من (أ) و (ب) الحصول عليها أثناء التفاوض سواء من خلال طرح الأسئلة أو من خلال الاستماع النشط.

5.2. وضع الأهداف:

يعتبر تحديد الأهداف أحد المكونات الهامة في عملية الإعداد للتفاوض. وتختلف الأهداف من قضية إلى أخرى لكن الهدف العام للمفاوض الماهر عادة هو إشباع حاجات أطراف التفاوض وفي أحيان قليلة تعظيم الإشباع الذاتي على حساب الطرف الآخر. واعتمادا على ما تم جمعه من معلومات، فإن على المفاوض أن يحدد أهدافه العامة والفرعية وأهداف الطرف الآخر العامة والفرعية. كما لا بد

للمفاوض أيضا أن يميز بين أهدافه الأساسية كالجودة مثلا والثانوية كالحصول على سعر مناسب.

وحتى تكون الأهداف فعالة فإنها لا بد أن تختلف عن الأمنيات، وتتصف بأنها ملموسة، محددة، ويمكن قياسها، وما لم تكن الأهداف كذلك، فإنه سيصعب إبلاغ الطرف الآخر بما يريده منه المفاوض أو فهم ما يريده الطرف الآخر، أو تحديد ما إذا كان عرضا معينا مطروحا على الطاولة من قبل الطرف الآخر يشبع حاجات الطرف الأول. فإذا كان هدف التفاوض مثلا الحصول على سعر مناسب لرحلة الحج والعمرة لموظفي جهة معينة من قبل إحدى الوكالات السياحية فلا بد من تحديد السعر المناسب رقميا.

وينصح الخبراء بأن تجمع الأهداف التي يضعها المفاوض بين الواقع والطموح وأن يحدد المفاوض هدف الحد الأعلى، وهدف الحد الوسط، وهدف الحد الأدنى وأن يسعى إلى تحقيقها بنفس الترتيب ومن الأعلى إلى الوسط ثم إلى الحد الأدنى.

ولا بد للمفاوض أن يحدد أيضا التنازلات التي يمكنه القيام بها في سبيل إنجاح التفاوض مع ملاحظة أن التنازل له مكونان: التكلفة Cost والقيمة Value . وعادة ما يقوم المفاوض بالتنازل عن الأشياء التي تنخفض تكلفتها بالنسبة له بينما تزيد قيمتها بالنسبة للطرف أو الأطراف الأخرى. ويتجنب المفاوض تقديم تنازلات في الأشياء التي ترتفع تكلفتها بالنسبة له وبغض النظر عن قيمتها بالنسبة للطرف الآخر.

2. 6. خطوات أخرى:

2. 6. 1. إعداد الجداول التفاوضية:

تتعدد أنواع الجداول التفاوضية التي يحتاجها المفاوض كما سيتم مناقشته في قسم خاص ضمن هذه الوحدة الدراسية.

2. 6. 2. اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات:

يختار المفاوض استراتيجيات وتكتيكات وأساليب التفاوض اعتمادا على ما بات يعرفه عن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وعلى ما يعرفه عن الطرف الآخر وأساليبه في التفاوض، وكذلك حول القوة التفاوضية له وللمفاوض الآخر. كما يحاول المفاوض أيضا التنبؤ بالاستراتيجيات والتكتيكات التي يمكن أن يوظفها

الطـرف الآخـر إذا كـان لم يتوصـل بعـد إلى معرفتهـا. وإذا كـان ميـزان القـوة التفاوضية يميل لصالح الطرف الآخر فإن المفاوض يختار الاستراتيجيات التي من شـأنها التخفيف مـن أثـر ذلـك. وسـيتم مناقشـة هـذا الجانـب تفصيلا في الوحـدة السابعة.

2. 6. 3. اختيار وقت التفاوض:

قيـل لأعرابـي: أي وقـت تحـب أن تمـوت؟ قـال: إن كـان ولا بـد فـأول يـوم مـن رمضان. وجواب الإعرابي يبين أن الوقت يلعب دورا هاما في عملية التفاوض. فوقت التفاوض قد يكون محايدا أو قد يعمل لصالح طرف ضد الآخر كما في حالة الإعرابي الذي يريد الموت في أول يوم من رمضان. فالذي يتفاوض حول منتج يريده بشكل سريع يواجه موقفا تفاوضيا في غير صالحه وخصوصا إذا كان الطرف الآخر قد نجح في الحصول على هذه المعلومات.

2. 6. 4. تحديد مكان التفاوض:

سـأل رجـل أبـا الغصـن: أيهمـا أفضـل يـا أبـا الغصـن، المشـي خلـف الجنـازة أم أمامها؟ فقال أبو الغصن: لا تكن على النعش وامش حيث شئت. وعندما يتعلق الأمر بالتفاوض فإن هناك دائما أكثر من خيار بالنسبة للمكان ليس من بينها النعش لكن بعضها قد يقود إليه. والمهم أن لا يضع المفاوض نفسه في مكان لا يشعر فيه بالارتياح أو يؤثر فيه سلبا.

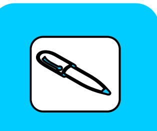
ولكل مكان تفاوضي مزاياه وعيوبه. فالتفاوض يمكن أن يتم في مكان الطرف الأول (بلده، مدينته، مقر شركته، مكتبه)، أو في مكان الطرف الثاني أو في مكان ثالث. فإذا تم التفاوض في مكان المفاوض الأول، فإن ذلك يوفر للمفاوض الثاني بعض المزايا حيث بإمكانه حجب المعلومات بالادعاء أنها ليست متوفرة معه وأنه سيطلبها لاحقا. كما أن بإمكان الطرف الثاني التفاوض دون مقاطعة ، وبإمكانه أيضا تخطي الطرف الأول الذي يفاوضه واللجوء إلى الإدارة العليا، ناهيك عن أن تكلفة وعبء الإعداد سيتحملها الطرف الأول. لكن الطرف الثاني سيفتقر إلى الدعم الذي قد يحتاجه أثناء التفاوض وقد يجد نفسه يفاوض تحت ضغط الوقت وخصوصا إذا كان قد عمل حسابه على عدد معين من الأيام.

أما بالنسبة للطرف الأول، فسيكون أشبه بفريق كرة القدم الذي يلعب على أرضه وبين جمهوره لكنه يمكن أن يعاني من كثرة المقاطعة وخصوصا إذا كان التفاوض يتم في مقر الشركة أو المنظمة.

2 .6 .5. اختيار لغة التفاوض:

إذا كان الفريقان المتفاوضان يتحدثان لغتين مختلفتين مثل الإنجليزية والعربية فيتم تحديد لغة التفاوض، فإذا كانت المفاوضات ستتم بالإنجليزية وكان المفاوضون العرب غير ملمين بالإنجليزية، فلا بد من الترتيب للترجمة، وإذا كانت اللغة المختارة للتفاوض هي العربية وكان الفريق المفاوض للطرف الآخر لا يتحدث العربية، فلا بد من الترتيب للترجمة كذلك. وعندما تكون المفاوضات متعددة الأطراف فقد يتم استخدام أكثر من لغة ويكون هناك حاجة لعدد أكبر من المترجمين. وما من شك أن التفاوض من خلال المترجمين سيكون أصعب بكثير من التفاوض المباشر وسيحتاج بالتالي إلى وضوح في الأفكار والابتعاد عن التركيبات غير المفهومة وإلى التأكد من قدرة المترجمين على فهم ما يدور.

تدريب (1)



عزيزي الدارس،

1. على افتراض أن (أ) و (ب) يخططان للتفاوض مع بعضهما حول صفقة من المنتجات وان كل منهما وأثناء مرحلة جمع المعلومات توصل إلى معلومات عن الطرف الآخر على النحو التالي:
   - أكتشف (أ) أن (ب) يحتاج إلى الصفقة التي سيتم التفاوض حولها في موعد لا يستطيع أي منتج آخر الالتزام به غيره
   - أكتشف (ب) أن (أ) قام مؤخرا بتوسيع قدراته الإنتاجية من المنتج الذي يتم التفاوض حوله

   فكيف يمكن لكل من (أ) و (ب) الاستفادة من المعلومات؟
2. متى يفترض أن يجمع المفاوض معلومات حول ثقافة المفاوض الآخر؟
3. بين ما إذا كانت كل خاصية للشخصية من الخواص التالية تمثل نقطة قوة أو ضعف بالنسبة للمفاوض:
   - يتكلم أكثر مما يستمع.
   - يسهل صرف انتباهه.
   - يفكر ثم ينفذ.
   - يركز على ما هو كائن وليس على ما يمكن أن يكون.
   - يحب الأفكار الابتكارية.
   - يأخذ الكثير من الأشياء بشكل شخصي.
   - يبحث عن نهايات.

الموضوعات، جدول تحديد الأهداف، جدول تصنيف الموضوعات، وغيرها. وفيما يلي مناقشة لبعض أنواع الجداول التي يحتاجها المفاوض.

1.3 جدول الأعمال

المقصود بجدول الأعمال Agenda هو قائمة الموضوعات التي سيتم مناقشتها مرتبة بطريقة معينة. ويشتمل جدول الأعمال بالنسبة للطرف (أ) كما هو مبين في الشكل رقم (3-5) على الموضوعات التي يرغب التفاوض حولها مرتبة حسب أهميتها بالنسبة له، وعلى الموضوعات التي لا يرغب في التفاوض حولها مرتبة حسب عدم أهميتها بالنسبة له. فالموضوع رقم (1) في العمود الأول يتطلب الحسم بسرعة وهو أهم موضوع بالنسبة لـ(أ). ثم تقل أهمية الموضوعات التالية. فالطرف (أ) قد لا يمانع مثلا أن يتم تأجيل التفاوض حول البند رقم 4 أو البند رقم (5). فقد يرغب الموظف في التفاوض حول زيادة الأجرة، ولا يرغب في التفاوض حول زيادة ساعات العمل مثلا أو يرغب العميل في التفاوض حول السعر ولا يرغب في التفاوض حول المواصفات الخاصة بالمنتج.

شكل رقم (3-5): الموضوعات التي يرغب أو لا يرغب (أ) التفاوض بشأنها مرتبة حسب أهميتها أو عدم أهميتها له

الموضوعات التي يرغب (أ) في التفاوض حولها مرتبة حسب أهميتها بالنسبة له	الموضوعات التي لا يرغب (أ) في التفاوض حولها مرتبة حسب درجة عدم أهميتها بالنسبة له
1..	1..
2..	2..
3..	3..
4..	4..
5..	5..

والجدول السابق خاضع للتعديل إذ أن المفاوض لا بد أن يقارن جدول أعماله بجدول أعمال الطرف الآخر ليتفق الطرفان بعد ذلك على جدول أعمال مشترك. وقد يجد الطرف (أ) نفسه مضطرا للقبول بالتفاوض حول موضوع لم يكن يريد التفاوض حوله أو حذف موضوع كان يود التفاوض حوله أو مضطرا لتغيير الترتيب بالنسبة للموضوعات. ويمكن اعتبار هذه العملية في بعض القضايا عبارة عن مفاوضات تمهيدية أو تفاوض حول التفاوض. ومع أنها في الكثير من الأحيان لا تمثل

مشكلة أو عائقا إلا أنها في بعض القضايا تمثل عقبة كأداء. ففي المفاوضات السياسية مثلا كما هو في حالة المفاوضات الفلسطينية مع الإسرائيليين، فإن الاتفاق على جدول المفاوضات كما يبين الشكل رقم(3-6) يمثل تحديا في حد ذاته.

شكل رقم (3-6) جدول الموضوعات التي يرغب كل من الفلسطينيين والإسرائيليين التفاوض حولها

الجدول الفلسطيني	الجدول الإسرائيلي
1. ترسيم الحدود بين الدولتين.	1. التدابير الأمنية
2. وضع القدس	2. الاعتراف بإسرائيل كدولة قومية لليهود
3. وضع اللاجئين	3..
4. المياه	4..
5.المستوطنات	5..

وقد يتفق الطرفان المتفاوضان حول الموضوعات التي يتم التفاوض حولها ولكنهما يختلفان حول ترتيب تلك الموضوعات، وفي حالة مثل تلك فإنه يمكن حل المشكلة عن طريق الاتفاق على مناقشة الموضوعات بأي ترتيب كان وعلى قاعدة "لا شيء متفق عليه ما لم يتم الاتفاق على كل شيء." والحل الأخير لا يخلو من جانب ابتكاري لكنه لا يمكن أن يكون مفيدا في حالة الفلسطينيين والإسرائيليين. ولذلك قد يكون من المفيد في الحالة الأخيرة أن تكتب الموضوعات المتفق عليها في جدول الأعمال على شكل عناوين حول دائرة بدلا من كتابتها على شكل عمود. ومن الضروري عند كتابة الموضوعات أن تصاغ بشكل محايد. فبدلا من كتابة "مناقشة زيادة السعر" تكتب "مناقشة السعر."

وفي حين أن جدول أعمال المفاوضات (الموضوعات التي يتفق الطرفان على وضعها على جدول الأعمال بترتيب معين) تعتبر علنية وتخص الطرفين معا ، فإن كل طرف سيحتاج إلى جداول أخرى خاصة به وتمثل جزءاً من خطته..

3. 2. جدول تحديد الأهداف:

يعمل المفاوض في مرحلة التخطيط والإعداد للتفاوض على تحديد أهدافه التفاوضية وأهداف المفاوض أو المفاوضين الآخرين. وكما يوضح الشكل رقم (3-7) فإن المفاوض (أ) يحدد الهدف العام الذي يريد تحقيقه، والهدف الذي يجب تحقيقه، والهدف الذي ينوي تحقيقه، والهدف الذي يتمنى تحقيقه. ويحدد كذلك ما يمكنه القبول به.

شكل رقم (3-7): جدول تحديد الأهداف للمفاوض (أ) والمفاوض (ب) من وجهة نظر (أ)

أهداف(أ)	أهداف (ب)
• ما هو الهدف العام الذي أريد تحقيقه؟	• ما هو الهدف العام الذي يريد (ب) تحقيقه؟
• ما هو الهدف الذي يجب علي تحقيقه (الحد الأدنى)؟	• ما هو الهدف الذي يجب على (ب) تحقيقه؟
• ما هو الهدف الذي انوي تحقيقه (الحد الأعلى)؟	• ما هو الهدف الذي ينوي (ب) تحقيقه؟
• ما هو الهدف الذي أتمنى تحقيقه (الطموح)؟	• ما هو الهدف الذي يتمنى (ب) تحقيقه؟
• ما هي البدائل التي يمكن أن اقبل بها؟	• ما هي البدائل التي يمكن أن يقبل بها (ب)؟

ويمكن أن يتفرع عن جدول تحديد الأهداف للطرفين جدول آخر مبسط يبين الحدين الأعلى والأدنى للمفاوض (أ) كما يبين الشكل رقم (3-8) الذي يفترض أن (أ) تلقى عرضا من إحدى الشركات لتولي وظيفة معينة، لكن حصوله على الوظيفة بشكل نهائي سيعتمد على نجاح التفاوض حول المرتب السنوي والمزايا الأخرى.

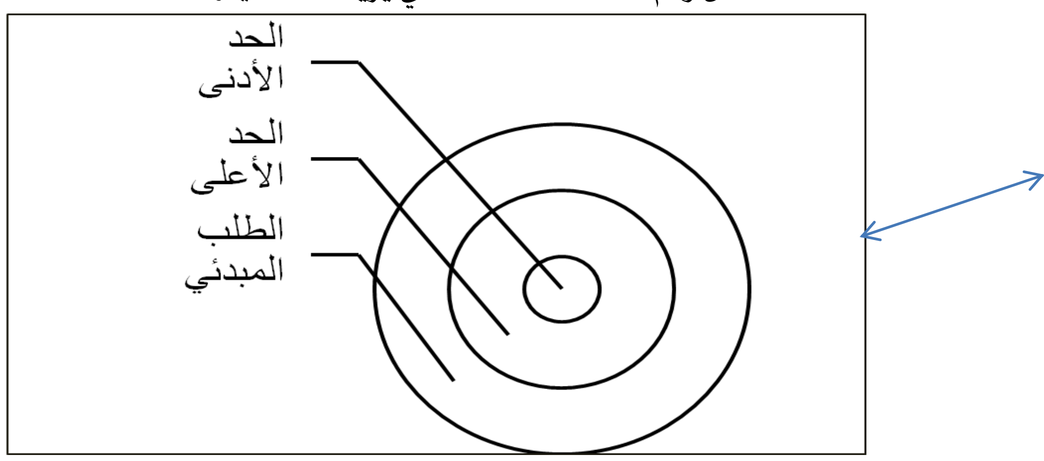
شكل رقم (3-8): جدول تحديد الأهداف للمفاوض (أ)

موضوعات التفاوض مرتبة بحسب أهميتها للطرف (أ)	الطلب المبدئي	الحد الأقصى المرغوب	الحد الأدنى المرغوب
1. المرتب السنوي 2. المكافأة السنوية 2. التامين الصحي 3. العمولة 5.................			
المجموع			

فبالنسبة للمرتب، فإن الجدول المبين في الشكل رقم (3-8) سيشمل الطلب المبدئي الذي سيطرحه (أ)، والحد الأقصى الذي يرغب (أ) في الحصول عليه، وأقل مبلغ يمكن أن يقبله. وإذا كان ما يتم التفاوض عليه ليس المرتب فقط ولكن بعض المزايا الأخرى التي يمكن التفاوض حولها، مثل التأمين الصحي والمكافأة السنوية وغيرها فإن (أ) في هذه الحالة سيضع حدا أدنى وحداً أعلى لما يمكنه أن يقبله في كل جزئية أخذا في الاعتبار أنه يمكن أن يقدم تنازلات هنا وهناك شريطة أن تكون الحصيلة النهائية (أي مجموع ما سيحصل عليه) مساوية لـ، أو أكثر من، مجموع الحدود الدنيا.

وتبين الدوائر الثلاث في الشكل التالي رقم (3-9) المقصود بالحد الأعلى والحد الأدنى. فالدائرة الصغرى تمثل الحد الأدنى لما سيقبل به المفاوض (أ). إما الدائرة الوسطى، فتمثل الحد الأعلى الذي يرغب المفاوض في الحصول عليه وتمثل الدائرة الثالثة والأوسع الطلب الذي سيبدأ به المفاوض. أما الخط الممتد من محيط الدائرة الأصغر إلى محيط الدائرة الأكبر فيمثل منطقة التفاوض .

شكل رقم (3-9): الأهداف التي يريد (أ) تحقيقها



وقد يلجأ المفاوض (الطرف ب مثلا) إلى تقسيم الموضوعات إلى ثلاثة أنواع كما في الشكل (3-10): موضوعات تحقق مصالح مشتركة (وبالتالي ستكون خاضعة للتنازلات المتبادلة)؛ موضوعات تخضع للمساومة (وبالتالي سيحاول كل طرف الانتصار على الطرف الآخر فيها)؛ وموضوعات يمكن التفاوض حولها كصفقة أي أنه يتم التفاوض حولها كما لو كانت موضوعاً واحداً.

وعادة ما تتصف موضوعات النوع الثالث بأنها منفصلة عن بعضها والأشياء التي يريدها المفاوض (أ) تختلف عن الأشياء التي يريدها المفاوض (ب). ولتوضيح هذه النقطة يمكن ضرب المثل بالتفاوض الذي يتم بين البائع والمشتري حول 3 قطع ملابس مختلفة عن بعضها. فقد يجد المشتري بأن البائع موافق على السعر الذي قدمه لقطعتين، لكنه غير قابل بالسعر المقدم للقطعة الثالثة، وهنا سيعمل المشتري إذا كان مفاوضا ذكيا على الربط بين القطع الثلاث بحيث يأخذ الكل أو يترك الكل. ولتوضيح أكثر فإنه يمكن استعارة مثال من التفاوض الذي يتم بين الحكومة الفرنسية والمجلس الوطني الذي يعتبر السلطة التشريعية (البرلمان) في النظام الفرنسي. فعندما تجد الحكومة صعوبة بإقناع المجلس الوطني بقانون معين، فإنها يمكن أن تضع ذلك القانون مع قانون آخر يحظى بدعم كبير من أعضاء المجلس الوطني ثم تطلب من النواب التصويت على الاثنين بصوت واحد. وما يحدث هو أن أعضاء المجلس الوطني يجدون أنفسهم في موقف صعب، فإما أن يصوتوا بلا

وفي هذه الحالة يرفضون ما يريدون حتى لا يقبلوا بما لا يريدون أو يصوتون بنعم ويقبلون في هذه الحالة بقانون واحد غير مرغوب فيه مقابل قانون يدعمونه.

شكل رقم (3-10): جدول تصنيف أو تقسيم الموضوعات الخاصة بالطرف (ب)

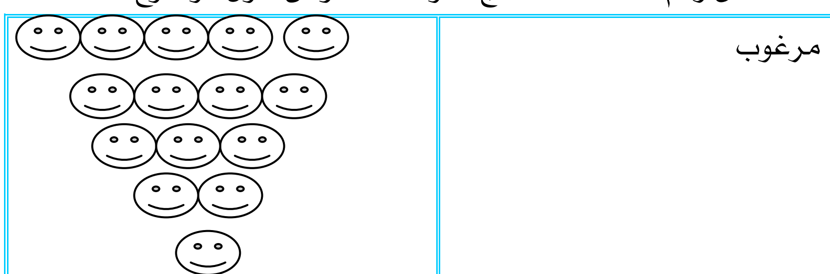
موضوعات تحقق مصالح مشتركة	موضوعات تخضع للمساومة	موضوعات يمكن التفاوض حولها كصفقة واحدة
1..............................	1..............................	1..............................
2..............................	2..............................	2..............................
3..............................	3..............................	3..............................
4..............................	4..............................	4..............................
5..............................	5..............................	5..............................

ويتم اعداد الجدول التفاوضي المبين في الشكل رقم (3-10) في مرحلة الإعداد للمفاوضات ثم يخضع الجدول بعد ذلك للتعديل في بداية المفاوضات على ضوء جدول الأعمال الذي يتم الاتفاق عليه.

3. 4. جدول النتائج المحتملة:

يلجأ المفاوض في إطار التحضير الدقيق للمفاوضات إلى تحديد النتائج المحتملة لعملية التفاوض حول كل موضوع رئيسي أو فرعي من الموضوعات التي سيتم التفاوض حولها .ويتم تقسيم تلك النتائج إلى كما يبين الشكل (3-11) إلى مجموعتين: مجموعة النتائج المرغوب فيها مرتبة من أفضل نتيجة حتى أقل نتيجة مرغوبة؛ ومجموعة النتائج غير المرغوب فيها مقسمة بنفس الطريقة من النتيجة الأقل خسارة إلى النتيجة الأكبر خسارة.

شكل رقم (3-11) النتائج المتوقعة للتفاوض حول موضوع:...........



غير مرغوب	X XX XXX XXXX XXXXX

وتكمن أهمية الجدول المبين في الشكل (3-11) بالنسبة للمفاوض في أنه يستوعب جانبين هامين الجانب الأول هو أن المفاوضات ليست دائما حول تعظيم الربح بل هي أحيانا حول تقليل الخسارة. فعلى سبيل المثال دخول الشركة في تفاوض مع ممثلي العمال هو بالنسبة للشركة محاولة لتقليل الخسارة أي لتقليل نسبة الزيادة التي يمكن أن يحصل عليها العمال ... أما الجانب الثاني الذي يستوعبه الجدول السابق فهو حقيقة أن التفاوض حول عدد من المواضيع أو حول مجموعة من الموضوعات الفرعية في موضوع رئيسي هو عملية أخذ وعطاء وقد يجد المفاوض نفسه مضطراً في موضوع معين للقبول بنتيجة تقع في مربع الخسائر.

لكن الجدول المبين في الشكل رقم (3-10) ورغم ما يتميز به من دقة من خلال تحديد جميع النتائج المحتملة للتفاوض حول قضية معينة سواء أكانت تلك النتائج إيجابية أو سلبية لن يكون كافيا وحده؛ لأن التفاوض يتم بين طرفين على الأقل، وبالتالي فإن المفاوض (أ) لا بد أن يحدد جميع النتائج المحتملة ليس فقط لنفسه، لكن أيضا للطرف الآخر (ب)، وهو ما سيقود إلى الجدول المبين في الشكل رقم (3-12).

شكل رقم (3-12) النتائج المحتملة للتفاوض لكل من (أ) و (ب)

	المفاوض (أ)	المفاوض (ب)
مرغوب		

	المفاوض (أ)	المفاوض (ب)
غير مرغوب	X XX XXX XXXX XXXXX	X XX XXX XXXX XXXXX

3. 5. جدول الرغبات والحاجات:

يمكن للمفاوض أيضا أن يذهب أبعد من تحديد أهدافه وأهداف الطرف الآخر ليحدد أيضا الإشباع الذي سيتحقق له وتأثيره على الطرف الآخر، وكذلك الإشباع الذي يسعى الطرف الآخر إلى تحقيقه وأثره فيه كما يبين الشكل رقم (3-13). ويساعد جدول مثل هذا في فتح آفاق جديدة أمام المفاوض للبحث عن حلول وخيارات تشبع حاجات الطرفين.

شكل رقم (3-13): الرغبات والحاجات من وجهة نظر المفاوض (أ)

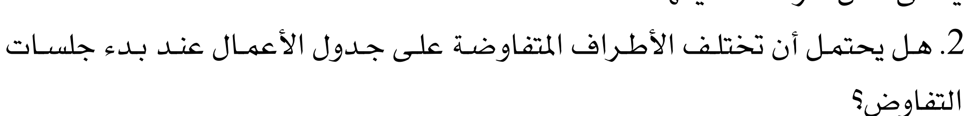
المفاوض (أ)	المفاوض (ب)
الأهداف الموضوعية (متعلقة بمضمون التفاوض)	
ماذا أريد؟	ماذا يريد؟
ما الذي سيحققه لي الحصول على هذه الرغبة؟	كيف سيؤثر إشباع رغباتي هذه عليه؟
هل هذه هي حاجتي؟	هل هذه هي حاجته؟
الأهداف الشخصية	
ما هي أهدافي الشخصية؟	ما هي أهدافه الشخصية؟

3. 6. جدول الأساليب التفاوضية

شكل رقم (3-14): الأساليب التفاوضية المتوقع توظيفها من قبل فريقين تفاوضيين

الأسلوب التفاوضي	فريق (أ)				فريق (ب)			
	عضو1	عضو2	عضو3	عضو4	عضو1	عضو2	عضو3	عضو4
هجومي إقناعي متجاوب متجنب								

يمكن للمفاوض أن يعد أيضا جدولا بالأساليب التفاوضية يحدد فيه الأسلوب التفاوضي الذي سيتبعه كل عضو من أعضاء الفريق التفاوضي الذي يقوده (إذا كان التفاوض يتم بين فريقين) والأسلوب المحتمل إتباعه من قبل الفريق الآخر أو كل عضو فيه على ضوء ما توفر لديه من معلومات في مرحلة الإعداد أو على ضوء ما يحصل عليه من معلومات أثناء التفاوض..



تدريب (2)



عزيزي الدارس،

1. أخذا في الاعتبار الجدول التفاوضي للطرفين (أ) و (ب) معا والمبين في الشكل رقم (3-12)، هل تعتقد بأن من الممكن أن يحقق الطرفان معا النتيجة الأفضل التي يسعى كل طرف لتحقيقها؟
2. هل يحتمل أن تختلف الأطراف المتفاوضة على جدول الأعمال عند بدء جلسات التفاوض؟

4. الإعداد المادي

يتضمن الإعداد المادي للمفاوضات اختيار مكان أو موقع المفاوضات بالحجم المناسب، وضمان توفر التهوية والتدفئة أو التكييف والإضاءة والمرافق ووسائل الراحة والتجهيزات اللازمة مثل الميكرفونات وسماعات الصوت وأجهزة عرض البيانات والكمبيوتر وشاشات العرض واللوحات البيضاء، وأدوات القرطاسية مثل أقلام السبورات والأشرطة اللاصقة ودفاتر الكتابة والأقلام. كما يتم التأكد من خلوه القاعة من مصادر التشويش أو الضجيج سواء أكان مصدره قاعة التفاوض أو البيئة المحيطة. ويجب العمل على اختبار القاعة والأدوات والتجهيزات قبل بدء جلسات التفاوض بوقت كاف للتأكد من صلاحياتها وعدم وجود مشاكل.

كما يتضمن الإعداد المادي طبع نسخ كافية من أي مواد ترغب أطراف التفاوض في توزيعها سواء مع بداية التفاوض أو أثناء التفاوض وضمان أمن المعلومات وسرية المداولات إن كان ذلك ضروريا. كما لا بد أن يتضمن الإعداد المادي الترتيب للمشروبات والوجبات الخفيفة وتخطيط وجبات الطعام الرئيسية وقواعد التدخين وغيرها.

وللطريقة التي يتم بها تنظيم قاعة التفاوض أهميتها في عملية التفاوض. فكيف يجلس المتفاوضون؟ أكما يجلس الطلاب في الفصل المدرسي، أم يجلسون حول مائدة مستديرة، أم حول مائدة مستطيلة، أم يجلسون على كراسي تواجه كلها مقدمة القاعة كما يجلس الناس في المسرح؟ وكيف سيتم ضمان عدم حدوث مقاطعة للمفاوضات عن طريق دخول الناس إلى القاعة أو عن طريق التشويش والضجيج؟

ويحذر علماء وخبراء التفاوض من أن الذي يتولى ترتيب مكان التفاوض قد يكون في وضع أفضل من الطرف الآخر. فترتيب الأثاث وتصميم الديكور وعدد وحجم طفايات السجائر قد تستخدم كلها أو بعض منها لإيصال رسائل بشأن المكانة والقوة أو لإحداث تأثير معين.

فإذا كان التفاوض يتم في مكتب وصاحب المكتب يجلس على الكرسي الوثير المرتفع بينما الطرف الآخر يجلس على كرسي منخفض في الجهة الأخرى من

المكتب وبحيث يجد صعوبة في النظر إلى عين المفاوض الآخر، فإن المكان يكون مهيئا لأحد الأطراف لتحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر. وعلى العكس من ذلك فإن قيام صاحب المكتب بمغادرة الكرسي الذي يجلس عليه عادة و إعداده لمجموعة من الكراسي على شكل حلقة في الجهة الأخرى من المكتب وبحيث يمكن لكل مشارك النظر في عين الآخر من نفس المستوى فإن ذلك يخلق بيئة يكافؤ فيها المفاوضون.

وإذا تمكن طرف من ترتيب مكان التفاوض بطريقة تجعل الطرف الآخر يشعرون بالحرية والارتياح والثقة بهم إلى حد ما يكونون قد سيطروا على العملية التفاوضية.

5. استخدام الوكلاء:

1.5. التعريف:

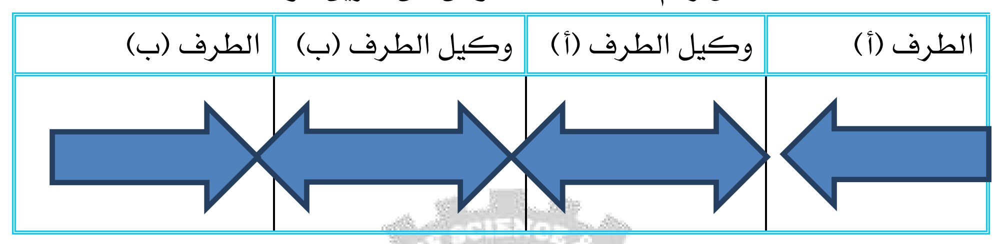
المقصود بالوكيل Agent الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يقوم بالتفاوض بالنيابة عن شخص طبيعي أو اعتباري آخر مع طرف ثالث. فالمدير التنفيذي لشركة ما مثلا (وهو في هذه الحالة شخص طبيعي) يمكن أن يقوم بالتفاوض بالنيابة عن الشركة (شخص معنوي خاص). ويمكن للمشتري أن يتفاوض بنفسه مع البائع. وفي الغالب فإن المفاوضات تتم بواسطة وكلاء يمثلون أشخاص طبيعيين (أفراد) أو دول وحكومات (شخصيات معنوية عامة) أو يمثلون مؤسسات وشركات ومنظمات مجتمع مدني (شخصيات معنوية خاصة). فوزير الخارجية في دولة معينة أو أي مسئول في الدولة ومدير المبيعات أو المشروعات في شركة معينة لا يفاوض بالنيابة عن نفسه ولكنه يفاوض كوكيل للدولة أو الشركة أو المؤسسة أو منظمة المجتمع المدني أو لفرد معين.

2.5. التحديات:

تصبح المفاوضات، عندما لا يفاوض الشخص بالنيابة عن نفسه، أشبه ما تكون بمفاوضات متعددة الأطراف. فهناك الأطراف أصحاب المصلحة التي قد تتمثل في مجالس الإدارات أو ملاك الأسهم أو الرؤساء التنفيذيين للشركات أو المنظمات أو أصحاب القرار النهائي. وهناك في المقابل الوكلاء الذين يقومون

بالتفاوض نيابة عنهم. وهناك بالطبع الأطراف الأخرى. وتتم المفاوضات في حالة مثل هذه بين الموكل من جهة ووكيله من جهة ثانية وبين الوكيل من جهة ثالثة ووكيل الشخص الآخر من جهة رابعة. ويبين الشكل رقم (3-16) كيف أن الوكلاء يتفاوضون في اتجاهات مختلفة. فهم يفاوضون موكليهم من جهة ويفاوضون وكلاء الطرف الآخر من جهة ثانية.

شكل رقم (3-16): التفاوض عن طريق الوكلاء



و لا يخلو استخدام الوكلاء من مشاكل. من جهة ، فإن الوكلاء كأشخاص لديهم مصلحة مستقلة عن مصالح الجهات التي يمثلونها ، بل قد تتناقض مصالح الوكلاء ومصالح الجهات التي يمثلونها. فالمحامي الذي يتقاضى أجره بالساعة قد يجد أن من مصلحته تطويل ساعات التقاضي أو التفاوض في حين أن مصلحة الجهة التي يمثلها تقتضي إنهاء الإجراءات في أقل وقت ممكن. وبنفس الطريقة فإن الشخص الذي يمثل منظمة أعمال أو حتى دولة قد يجد أن من مصلحته تطويل إجراءات التفاوض وخصوصا إذا كان يتقاضى بدل سفر كبير أو ينال منافع أخرى لا يمكنه الحصول عليها إذا ما انتهى التفاوض.

من جهة ثانية ، فإن الشخص الذي يفاوض بالنيابة عن شخص آخر طبيعي أو معنوي قد لا يتمتع بالصلاحيات الكافية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالتفاوض وهو ما يجعل العملية التفاوضية في هذه الحالة أصعب بكثير. ورغم أن الوكلاء في كل الأحوال يخضعون لقواعد قانونية ومهنية صارمة ، ورغم أن منظمات الأعمال تمتلك نظم وإجراءات داخلية للتعامل مع الوكلاء وضمان تقديمهم لمصالحها إلا أن تلك القواعد القانونية والإجرائية مهما كانت مفصلة قد لا تكون مفيدة في منع الوكلاء من تغليب مصالحهم.

ويواجه الوكلاء صعوبات عند التفاوض. فإذا هم قبلوا بحصة متواضعة فقد يتهمهم الموكلون بعدم بذل الجهد الكافي وعندما يرفضون قبول عروض منخفضة

السعر عند البيع أو مرتفعة السعر عند الشراء قد يتهمهم الموكلون بالكسل أو المخاطرة.

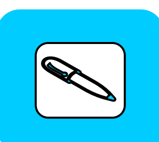
ويتسم التفاوض مع نقابات العمال بالصعوبة، لان ممثلي العمال وقبل أن يوافقوا على عرض لا بد أن يعودوا إلى العمال، وهو ما قد يضع ضغوطاً كبيرة على أصحاب الأعمال وممثليهم بتقديم المزيد من التنازلات، ذلك لأن العمال غالبا ما يكونون أكثر تشددا من ممثليهم.

وهناك دائما خطر استخدام المفاوض الخطأ. فإذا اختارت إحدى الشركات رئيسا جديدا لها وبدأت عملية التفاوض على المرتب، فإنه سيكون من الخطأ كما يقول الخبراء أن يوكل مجلس الإدارة مهمة التفاوض على المرتب مع الرئيس الجديد لموظف أو إدارة داخل الشركة لأن المفاوض أو الجهة الموكلة بالتفاوض تعرف جيدا بأنها تتفاوض مع رئيسها المستقبلي، وسيكون لذلك الشعور أثره بالتأكيد على الطريقة التي ستتفاوض بها. ويفترض في حالة كهذه أن يقوم مجلس الإدارة باستئجار مفاوض من خارج الشركة.

وبالنسبة لمزايا استخدام الوكلاء فأبرزها أنها تعبد عملية التفاوض عن الشخصنة، وخصوصا عندما تكون العلاقات الشخصية عامل سلبي في التفاوض. ويستطيع الطرف الذي يتفاوض عن طريق وكيل تجنب إفشاء عن المعلومات التي لا يريد الإفشاء بها. كما أن المفاوضات عن طريق وكيل تقدم للطرف المفاوض المزيد من المرونة تجاه العملية التفاوضية. وتشير الدراسات إلى أن الوكلاء يقدمون تنازلات اقل من الموكلين.

أما عيوب العملية فتتمثل في إمكانية حدوث سوء تفاهم بين الوكيل والموكل، وانحراف المفاوض عن توجيهات الموكل والاهتمام بمصالحهم أكثر من اهتمامهم بمصالح موكليهم، وميل الموكلين إلى السيطرة الزائدة عن الحد على العملية التفاوضية، وابتعاد الموكلين عن بعضهم بعضا، وعدم قدرة الموكلين على متابعة العملية التفاوضية شخصيا.

تدريب (3)



عزيزي الدارس،

ادرس الحالة التالية بعناية، ثم بين من وجهة نظرك، لماذا فشل التفاوض؟

أراد لاعب في أحد الأندية الرياضية تجديد عقده مع النادي الذي يلعب معه فاتصل بوكيله ليتولى التفاوض بالنيابة عنه مع رجل الأعمال الذي يمتلك النادي. وقد دار التفاوض على النحو التالي:

الوكيل: يود موكلي الاستمرار في اللعب مع الفريق الذي نشعر أنه جزء هام من نجاحه، ونعتقد بأن له جمهوره الذي يأتي إلى المدرجات لتشجيعه. وحيث إن عقد العام الماضي كان بمبلغ 175 ألف دولار في السنة والسوق هذا العام ساخن، فإننا نقترح عقد لمدة سنة بمبلغ 385 ألف دولار. (ابتسامة) لقد كسب موكلي الزيادة وستكون بالنسبة للنادي استثماراً في مكانه.

صاحب النادي: (بعد برهة انتظار ينظر إلى وجه الوكيل) أيها الشاب.. موكلك بدأ يعجز. ركبه انتهت. وقدرته على الجري انخفضت وأشك بأنه سيكمل الموسم (توقف عن الكلام ثم تنهد قبل أن يتابع) ولكن بما أن ولاءه كان دائما للنادي وهو رجل طيب فأنا موافق. هل تريد أن تكتب أنت العقد أم اكتبه أنا؟

الوكيل: (بدا مسرورا) حسنا.. نحن نحقق تقدما كبيرا. ولكن كما ترى نريد أن يكون عقد السنة مضمونا.

صاحب النادي: (حدق مطولا في وجه الوكيل دون أن يهتز له جفن ثم تابع) أيها الشاب. أنت تطالب بالكثير. تريد مني أن أدفع له حتى لو أصيب في أول مباراة (ثم توقف عن الكلام لفترة أطول قبل أن يتنهد ويتابع) تمام. السنة مضمونة. والآن هل تريدني أن أكتب العقد أم ستكتبه بنفسك؟

تابع تدريب (3)

عزيزي الدارس،

الوكيل: (مبتهجا) حسنا سيدي. نحن نحقق تقدما كبيرا. ولكن نود إعادة تجديد العقد لسنة أخرى، وعلى أن يكون المبلغ السنة القادمة 525 ألف دولار. سيرتاح مشجعو النادي كثيرا لالتزام النادي تجاه موكلي، ويستطيع موكلي إنهاء فترة احترافه مع النادي. ستكون خطوة حكيمة من قبلكم إذا اتفقنا على ذلك الآن.

صاحب النادي: (قطب وجهه وبعد صمت طويل) تمام أيها الشاب. السنة الأولى مضمونة بـ385 ألف دولار. ويتم التجديد لسنة ثانية بـ525 ألف دولار. والآن هل تكتبه أنت أم أكتبه أنا؟

الوكيل: (ابتسامة عريضة) نحن نحقق تقدما كبيرا ولكن موكلي يريد جعل السنة الثانية مضمونة مثل الأولى.

صاحب النادي: (لم يقل شيئا)



الوكيل: (وقد شعر بتغير الجو) لست على ثقة من أنك سمعتني

صاحب النادي: (كان قد سمعه جيدا وقال كلمة واحدة) لا

الوكيل: (وقد بدا القلق على وجهه) ربما أن المطالبة بأن تكون السنة الثانية مضمونة كانت أكثر قليلا مما ينبغي . سنة ثانية بمبلغ 525 ألف دولار بدون ضمانة سيكون كافيا. وسأكتب العقد.

صاحب النادي: لا

الوكيل: (بدأ يتصبب عرقا) أنت على حق . يمكن التفاهم على السنة الثانية فيما بعد. سنتفق على سنة واحدة فقط مضمونة بمبلغ 385 ألف دولار وعلى ذلك اتفقنا.

صاحب النادي: (يقوم من مقعده) أيها الشاب ..أنت لا تفهمني. الجواب هو لا. لن يلبس موكلك قميص النادي الذي أملكه أبدا. والآن اخرج من مكتبي.

تم تبنيه بتصرف عن

Mathew P. Guasco and Peter R. Robinson, Principles of Negotiations: Strategies, Tactics, and Techniques to Reach Agreements, USA: Entrepreneur Media, Inc., 2007ع

6- الخلاصة:

درسنا في هذه الوحدة خطوات الأعداد للتفاوض بما تنطوي عليه من تشكيل فريق التفاوض، تحديد الموضوعات الرئيسية والفرعية التي يتم التفاوض حولها، جمع المعلومات حول الذات والطرف الآخر والبيئة العامة والخاصة، تحليل المعلومات، تحديد الأهداف، وإعداد جداول التفاوض، واختيار الاستراتيجيات، وتحديد مكان ولغة التفاوض.

وتم استعراض بعض جداول التفاوض التي يتم إعدادها في مرحلة التحضير التي تشمل أجندة التفاوض والأهداف التي يسعى المفاوض لتحقيقها والنتائج المتوقعة للتفاوض والأساليب التفاوضية التي سيتبعها المفاوض، ويمكن أن يتبعها الطرف الآخر مع التأكيد أن تلك الجداول بأنواعها تخضع بشكل مستمر للتعديل.

وبالنسبة للإعداد المادي للتفاوض فإنه يشمل كما تم التأكيد تحديد المكان وخصائصه وطريقة ترتيب مائدة التفاوض وجوانب التهوية ودرجة الحرارة، وتم الإشارة إلى أن كل ما يتعلق بمكان التفاوض قد يكون له أثر على العملية التفاوضية.

وانتهت هذه الوحدة بدراسة طريقة التفاوض عن طريق الوكلاء وهو الأسلوب الغالب في أنواع المفاوضات كافة وما قد تنطوي عليه من سلبيات تتصل بتحويل المفاوضات الثنائية مثلا إلى مفاوضات متعددة الأطراف وبوجود تناقض بين مصلحة المفاوض كشخص ومصلحة المنظمة التي يفاوض بالنيابة عنها..الخ.

7- لمحة مسبقة عن الوحدة التالية:

عزيزي الدارس، درسنا في هذه الوحدة عملية الإعداد للمفاوضات بخطواتها المختلفة، جداول التفاوض بأنواعها، الإعداد المادي للتفاوض، ومزايا وعيوب استخدام الوكلاء في العملية التفاوضية. أما في الوحدة الدراسية الرابعة فيتم التركيز على أنماط الشخصية والأساليب المختلفة للتأثير في الطرف الآخر.

8- إجابات التدريبات:

تدريب (1):

1. على افتراض أن (أ) و (ب) يخططان للتفاوض مع بعضهما حول صفقة من المنتجات، وأن كلاً منهما أثناء مرحلة جمع المعلومات توصل إلى معلومات عن الطرف الآخر على النحو التالي:

- اكتشف (أ) أن (ب) يحتاج إلى الصفقة التي سيتم التفاوض حولها في موعد لا يستطيع أي منتج آخر الالتزام به غيره.
- اكتشف (ب) أن (أ) قام مؤخرا بتوسيع قدراته الإنتاجية من المنتج الذي يتم التفاوض حوله.

فكيف يمكن لكل من (أ) و (ب) الاستفادة من المعلومات؟

- اكتشاف (أ) أن (ب) يحتاج إلى الصفقة التي سيتم التفاوض حولها في موعد لا يستطيع أي منتج آخر غيره الالتزام به يعني أنه يمكن أن يسعى خلال التفاوض للحصول على سعر أفضل للصفقة.
- اكتشاف (ب) أن (أ) قام مؤخرا بتوسيع قدراته الإنتاجية من المنتج الذي يتم التفاوض حوله يعني أن بإمكان (ب) أن يفاوض على شروط أفضل مقابل شراء كمية كبيرة خلال فترة زمنية طويلة

2. متى يفترض أن يجمع المفاوض معلومات حول ثقافة المفاوض الآخر؟

عندما ينتمي المفاوضون إلى ثقافات مختلفة كان تتفاوض شركة يمنية مع شركة صينية أو يابانية أو ألمانية أو غير ذلك. وقد يكون هناك حاجة إلى جمع معلومات عن الطريقة التي يتفاوض بها المصريون مقارنة باليمنيين رغم انتماء الطرفين إلى ثقافة واحدة إذا كان هناك ما يبعث على الاعتقاد بان هناك اختلافات هامة بين الطريقة التي يفاوض بها كل من الطرفين.

2. بينما إذا كانت كل خاصية للشخصية من الخواص التالية تمثل نقطة قوة أو ضعف:

- يتكلم أكثر مما يستمع: نقطة ضعف نظرا لما سبق بيانه في الوحدة الثانية وما سيتم شرحه في الوحدات التالية من أهمية الاستماع بالنسبة للمفاوض وعدم الإكثار من الكلام.
- يسهل صرف انتباهه: نقطة ضعف لأن المفاوض الآخر إن أدرك نقطة الضعف تلك فسيعمل على استغلالها إلى أقصى حد ممكن.
- يفكر ثم ينفذ : نقطة قوة؛ لأن المفاوض بحاجة إلى التفكير قبل أن يقوم باتخاذ قرارات قد يثبت فيما بعد إنها ليست لصالحه أو تم اتخاذها باستعجال.
- يركز على ما هو كائن وليس على ما يمكن أن يكون: نقطة ضعف فالمفاوضات تتطلب أفقا مستقبليا وخيالا واسعا.
- يحب الأفكار الابتكارية: نقطة قوة، فالمفاوض بحاجة إلى القدرة على الابتكار التي يمكن له توظيفها في التوصل إلى حلول غير مرئية.
- يأخذ الكثير من الأشياء بشكل شخصي: نقطة ضعف أثناء التفاوض، لأنه من السهل استفزازه بكلمة أو عبارة أو تلميحه.
- يفضل الإبقاء على خياراته مفتوحة: نقطة ضعف، لأن المفاوضات تتطلب قرارات.

تدريب رقم 2

1. أخذا في الاعتبار الجدول التفاوضي للطرفين (أ) و (ب) معا والمبين في الشكل (12-3)، هل تعتقد بان من الممكن أن يحقق الطرفان معا النتيجة الفضلي؟

بالطبع لا. لأن حصول طرف على التفضيل الأول يعني خسارة الطرف الآخر لذلك. لكن الرهان عادة يقوم على اختلاف رغبات الناس . فالنتيجة الأفضل بالنسبة للطرف (أ) قد لا تكون هي ذاتها النتيجة الأفضل بالنسبة لـ(ب). فإذا كان (أ) مثلا يفاوض للحصول على أعلى درجة ممكنة من الجودة فإن (ب) ربما يفاوض للحصول على أعلى سعر ممكن وفي هذه الحالة فإنه لا يوجد ما يمنع من تحقيق الطرفين معا لأهدافهما.

2. هل يحتمل أن تختلف الأطراف المتفاوضة على جدول الأعمال عند بدء جلسات التفاوض؟

يظل الاحتمال واردا . ففي قطاع الأعمال مثلا قد يدور التفاوض حول علاقات تجارية مختلف حولها. لكن في مثل هذه الحالات يفترض أن لا تلتقي الأطراف المتفاوضة إلا بعد أن تتفق على أجندة التفاوض.

تدريب 3

ينبغي عند تحليل الحالة أن يتم التفريق بين جانبين: "مضمون التفاوض" و "عملية التفاوض." والواضح من الحالة أن سبب فشل التفاوض هو عملية التفاوض وليس مضمونها. الواضح أن الوكيل لم يكن لديه رؤية واضحة للثمن الذي يستحقه موكله (المضمون) أو أنه أساء فهم العملية التفاوضية. بالنسبة لصاحب النادي فربما أنه كان يريد إفشال عملية التفاوض منذ البداية ولكن دون أن يغضب جمهور النادي. فمع أن اللاعب لم يكن يستحق ما عرضه مالك النادي إلا أن جمهور النادي كان سيشعر بالغضب على مالك النادي لو انه لم يحاول تجديد عقد لاعب محبوب وموال للنادي. وقد لجأ مالك النادي إلى الحيلة حيث قبل بمطالب الوكيل بسهولة تامة على المطلبين الأولين وهو ما فتح شهيته لطلب المزيد من التنازلات. وتمكن المالك بعد فشل التفاوض من أن يقول لوسائل الإعلام وجمهور النادي إنه حاول بكل ما يستطيع الاحتفاظ باللاعب ولكن دون جدوى.



أساليب التأثير


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

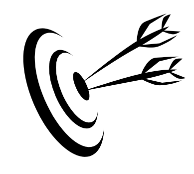
1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مثل عملية التفاوض برمتها محاولة من الطرف (أ) للتأثير على الطرف (ب) للقبول بما يعرضه عليه والعكس صحيح. ولذلك يعتبر التأثير الإيجابي في الآخرين من أهم الخصائص التي يمتلكها أو يتطلع إلى امتلاكها المفاوض المحترف. ويتأتى التأثير على الآخرين من خلال توظيف العديد من المهارات والمعارف والأساليب. ومفتاح التأثير للمفاوض هو مقدار ما يعرفه عن الآخرين، وعن أنماط شخصياتهم والجوانب السلوكية المختلفة التي تعرف عنهم، وعن أساليب التأثير النفسي، وذلك بالإضافة إلى إلمامه بالدور الذي يمكن أن تلعبه القوة بأشكالها المختلفة وخصوصا القوة النابعة من الخصائص الشخصية.

1 -2. أهداف الوحدة:

يتوقع أن تتمكن- عزيزي الدارس- بعد إكمال دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

1. **تحدد المقصود بنمط الشخصية التفاوضية وذكر الأنماط المختلفة للشخصية والتعرف على نقاط القوة والضعف لكل نمط عندما يتعلق الأمر بالتفاوض..**
2. **تميز بين كل من القوة والتأثير والتفريق بينهما وذكر المصادر المختلفة للقوة**
3. **تشرح المقصود بالتأثير النفسي وذكر أساليبه المختلفة**
4. **توضح المقصود بتقديم التنازلات وذكر أساليب تقديم التنازلات**
5. **تحدد السلوكيات المختلفة التي يمارسها المفاوض الفعال أثناء عملية التفاوض**



1 -3. أقسام الوحدة:

أنماط الشخصية: يتم التركيز في هذا القسم على معايير تصنيف الأفراد والأنماط المختلفة ونقاط القوة والضعف لكل نمط بالنسبة للتفاوض .

التأثير بالقوة: يركز هذا القسم على التفريق بين القوة والتأثير وشرح المصادر المختلفة للقوة .

التأثير النفسي: يركز هذا القسم على شرح المقصود بالتأثير النفسي والأساليب المختلفة التي يتم توظيفها للتأثير على المفاوضين.

تقديم التنازلات: يركز هذا القسم على شرح مفهوم تقديم التنازلات والكيفية التي يقدم بها المفاوضون التنازلات بغية التأثير على الطرف الآخر.

سلوكيات المفاوض الفعال: يتم في هذا القسم استعراض السلوكيات المختلفة التي يمتاز بها المفاوض الفعال عن غيره من المفاوضين.

1 -4. قراءات مساعدة:



د. محمود علي و د. محمد عوض الهزايمة، المدخل إلى فن المفاوضات ، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر، 2006، 44-50.

د. محسن احمد الخضيري، مبادئ التفاوض، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006، 155-164.

إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات التفاوض الناجح، المنصورة (مصر): أم القرى للنشر والتوزيع، 2006 ، 121-134.

د. نادر احمد أبو شيخة، أصول التفاوض، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، 91-114.

2. انماط الشخصية

2. 1. التعريف:

تعرف الشخصية Personality بأنها "مجموعة من الخصائص المنظمة والديناميكية التي يتميز بها شخص وتؤثر في الإدراك والدوافع والسلوك الذي يقوم به في مختلف المواقف." والمقصود بنمط الشخصية Personality Type هو التصنيف النفسي للفرد اعتمادا على مجموعة محدودة من السلوكيات. ويختلف نمط الشخصية عن السمات الشخصية حيث إن السمة الشخصية Trait تتصل، وفقا لإحدى وجهات النظر، بالفروق الكمية بينما يتصل النمط بالفروق الكيفية. وهناك من يستخدم النمط والسمة بالتبادل ليعني ذات الشيء. ويتم هنا التركيز على أنماط الشخصية من حيث معايير التصنيف؛ والأنماط المختلفة؛ ونقاط القوة والضعف التفاوضية لكل نمط.

2. 2. المعايير:

هناك أربعة معايير لتحديد نمط الشخصية هي: توجيه الطاقة؛ نوع المعلومات التي يدركها ويتذكرها الشخص؛ صنع القرار؛ ونمط الحياة اليومية الذي يفضله الشخص ذكرا كان أو أنثى.

2. 2. 1. توجيه الطاقة:

يتصل هذا الجانب بتوجيه الفرد لطاقته. فإذا كان يوجهها نحو العالم الموضوعي Subjective فيسمى هذا النمط من الشخصية انبساطياً Extrovert ، وإذا كان يوجهها نحو العالم الذاتي Subjective فيسمى هذا النمط انطوائياً Extrovert. ويبين الشكل رقم (4-1) خصائص النمطين الانبساطي والانطوائي للشخصية. فالنمط الانبساطي يتكلم أكثر مما يستمع، يفكر بصوت عال، ينفذ ثم يفكر، يحب الزحمة والعمل العام ويعمل الكثير من الأشياء في نفس الوقت . وعلى العكس من ذلك فإن المفاوض الذي يوجه الطاقة نحو الداخل يميل إلى الهدوء والاستماع أكثر من الكلام ويفكر أولا ثم ينفذ ثانيا...الخ

شكل رقم (4-1): أنماط الشخصية اعتمادا على معيار توجيه الفرد لطاقته نحو الداخل أو الخارج

انبساطي Extrovert	انطوائي Introvert
• يتكلم أكثر مما يستمع ولا يتحفظ • يفكر بصوت عال ويقول ما يفكر فيه. • ينفذ ثم يفكر. • يحب أن يكون في الزحمة وأن يلعب دورا في الحياة العامة. • يكسب الأصدقاء بسهولة ويتخلص بسهولة من العلاقات غير المرغوب فيها. • يحب عمل أشياء كثيرة في نفس الوقت. • يحب النشاط والمبادرة. • يسهل صرفه عن ما هو فيه. • يقارن أراءه بآراء الآخرين.	• يستمع أكثر مما يتكلم . • يفكر بصمت، ويتحفظ في ما يقول. • يفكر ثم ينفذ. • يشعر بالراحة مع الوحدة. • يهتم بمشاعره وأفكاره. • يملك قدرات التركيز. • لا يملك الكثير من الأصدقاء ويجد صعوبة في كسب الصداقات. • يفضل العمل خلف الأضواء. • يفضل التركيز على شيء واحد في نفس الوقت. • يعمل بشكل جيد عندما يعمل منفردا • لا يزور الناس بشكل مفاجئ ولا يحب أن يزوره الآخرون بشكل مفاجئ.

يرجى ملاحظة أن الحرف الأول من المصطلح الإنجليزي في العمود الأول والعمود الثاني تم إبرازه حيث سيتم استخدامه فيما بعد للإشارة إلى هذا النمط العام للشخصية.

2. 2. 2. الإدراك والتذكر للمعلومات:

ينقسم الأشخاص فيما يتعلق بنوع المعلومات التي يلاحظونها ويتذكرونها إلى نوعين: حسي Sensory يتعامل مع المعلومات بناء على جودتها المادية وعلاقتها بالمعلومات الأخرى؛ وحدسي Intuitive يتعامل مع المعلومات اعتمادا على إمكاناتها الخفية. ويميل النمط الحسي إلى إدارك وتذكر المعلومات المحسوسة وتعجبهم الحلول العملية ويهتمون بالتفاصيل. وهناك في المقابل أشخاص يركزون على

الكليات والصور العامة ويحبون الأفكار الابتكارية ويفكرون بالمستقبل. وبالنسبة للمفاوض فإنه إذا كان يدرك ويتذكر المعلومات المحسوسة أو الحدسية فإن لكل حال من الحالين مزايا وعيوباً كما يبين الشكل رقم (4-2).

شكل رقم (4-2): أنماط الشخصية اعتمادا على معيار الإدراك والتذكر للمعلومات

حسي Sensory	حدسي INtuitive
• يرى كل شخص ويحس بكل شيء. • يلاحظ التفاصيل ويتذكر الحقائق. • تعجبه الحلول العملية أو ما هو كائن. • يعيش هنا والآن. • يتكيف مع أي وضع بسرعة. • نشيط وبرجماتي. • يثق بالتجربة العملية. • يحب توظيف المهارات التي يمتلكها. • واقعي وواثق بنفسه.	• يركز على الصورة العامة وما هو ممكن. • يحب الأفكار الابتكارية أو ما يمكن ن يكون. • يعيش في الماضي والمستقبل. • يقلق بشأن المستقبل أكثر من قلقه من الحاضر. • يلاحظ أي شيء جديد أو مختلف ويحب تعلم مهارات جديدة واكتشاف الأشياء بنفسه ولا يحب الروتين. • يثق بحدسه الغريزي. • لديه شكوك عادة.

وهنا يرجى ملاحظة أن الحرف الثاني من المصطلح الإنجليزي في العمود الثاني تم إبرازه حيث سيتم استخدامه فيما بعد للإشارة إلى هذا النمط العام للشخصية، ولم يتم تبني الحرف الأول حتى لا يحدث تكرار لهذا الحرف الذي تم تبنيه في المعيار الأول.

2. 2. 3. صنع القرار:

ينقسم الناس فيما يتعلق بصنع القرار والتوصل إلى نتائج إلى نمط مفكر Thinker يتعامل مع المعلومات بحسب بنائها ووظيفتها، ونمط عاطفي Feeler يتعامل مع المعلومات على أساس طاقتها الأولية والتفاعلات التي تثيرها. فالنمط المفكر يتخذ قرارات موضوعية ويقتنع بالحجج المنطقية ويهتم بجوانب الأمانة

UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل ربي زدني علما
جامعة العلوم والتكنولوجيا

والعدالة ويأخذ قليل من الأشياء بشكل شخصي. أما النمط العاطفي فيتخذ القرارات بناء على قيمه ومشاعره ويقتنع بما يحس به ويأخذ الكثير من الأشياء بشكل شخصي.

شكل رقم (4-3): أنماط الشخصية اعتمادا على معيار صنع القرار

مفكر Thinker	عاطفي Feeler
• يتخذ قرارات موضوعية. • يظهر وهو هادئ ومتحفظ. • يقتنع بالمجادلة العقلانية ويخضع كل شيء للنقاش. • أمين وواضح ويهتم بالأمانة والعدالة. • بارد نسبيا وغير عاطفي. • يأخذ قليلاً من الأشياء بشكل شخصي. • يلاحظ الأخطاء وأوجه القصور. • تحفزه الإنجازات. • يجادل أو يناقش من باب التسلية. • يهتم بالأنظمة والبني والأنماط.	• يتخذ القرارات بناء على قيمه ومشاعره. • ودود ومتحمس ويهتم بالعواطف. • يقتنع بما يحس به. • دبلوماسي ولبق. • يعطي أهمية للوئام والرحمة. • يأخذ الكثير من الأشياء بشكل شخصي. • سريع في امتداح الآخرين. • يحفزه امتداح الآخرين له. • يتجنب الجدل والصراع.

جامعة العلوم والتكنولوجيا UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY

4 .2 .2. نمط الحياة اليومية:

والمقصود بنمط الحياة الذي يفضله الشخص هو الطريقة التي يتعامل بها الشخص مع العالم الخارجي. ووفقا لهذا المعيار فإن هناك نمط الخبير الذي يحب تسوية الأمور ويتحمل المسئولية بجدية كبيرة ويهتم بالوقت والإنجاز. وهناك نمط الملاحظ الذي يفضل الإبقاء على خياراته مفتوحة، ولا يهتم بالوقت وغالبا ما يتأخر عن الوقت المحدد ويفضل أن يلعب أولا ثم يعمل ثانيا.

شكل رقم (4-4): أنماط الشخصية اعتمادا على نمط الحياة اليومية

خبير Judging	الملاحظ Perceiver
• يحب تسوية الأمور. • يأخذ المسئولية بجدية. • يهتم بالوقت وسرعة الإنجاز. • يحب إنهاء المشروعات التي يعمل عليها • العمل أولا واللعب بعد ذلك. • يبحث عن نهايات. • يتفهم الحاجة لمعظم القواعد المنظمة. • يحب وضع الخطط والالتزام بها. • يرتاح للجداول.	• يفضل الإبقاء على الخيارات مفتوحة. • مرح وغير رسمي. • قليل الاهتمام بالوقت وعادة ما يتأخر. • يفضل بدء المشروعات. • يلعب أولا ويعمل ثانيا. • يجد صعوبة في اتخاذ بعض القرارات. • لا يرتاح لوجود قواعد كثيرة. • يحب أن تكون الخطط مرنة. • يريد الحرية في التصرف حسبما تقتضيه الظروف.

يرجى ملاحظة أن الحرف الأول من المصطلح الإنجليزي في العمود الأول والعمود الثاني تم أبرازهما حيث سيتم استخدام كل منهما فيما بعد للإشارة إلى النمطين المختلفين للشخصية.

2. 3. الأنماط:

يتضح مما سبق أن هناك 4 معايير لتصنيف أنماط الشخصية، وكل معيار ينتج عنه نمطان. وللتوصل إلى عدد الأنماط المحتملة للشخصية بالطريقة الرياضية يمكن ضرب عدد المعايير (4) في نفسها بعدد الأنماط التي ينتجها كل معيار وهي (2)، أي أن العملية هنا ستكون 4 مضروبة في 4 وهو ما يساوي 16. كما يمكن أيضا حساب مختلف أنماط الشخصية يدويا. وللتسهيل تم اعتماد حرف انجليزي من المصطلح الإنجليزي الخاص بكل عمود حتى يسهل علينا التعبير عن الأنماط الـ16.

فمثلا فإن الشخص قد يكون اعتمادا على المعيار الأول انبساطياً(E) وبالنسبة للمعيار الثاني حسياً(S) واعتمادا على المعيار الثالث مفكراً(T)، وخبير(J) وفقا للمعيار الرابع. وبدلا من أن نطلق على هذا النمط من الشخصية (انبساطياً، حسياً،

مفكراً، وخبيراً) فيمكن أن نطلق عليه على سبيل الاختصار ESTJ أو نطلق على هذا النمط مصطلح "مفكر." ويعتبر نمط "المراقب" مجرد نمط واحد من الأنماط الـ16 الممكنة والتي يوضحها الشكل رقم (4-5). لا حظ أيضا أن الشكل رقم (4-5) يقسم الأنماط الـ16 إلى مجموعات. فمجموعة الحماة تشمل (المراقب، الداعم، الممتحن، المدافع) بينما تشمل مجموعة المبتكرين (المقنع، الفنان، الحرفي، والرسام) وتشمل مجموعة المثقفين (الرئيس، المبتكر، الاستراتيجي، والمهندس). أما مجموعة أصحاب الرؤى فتشمل (الموجه، المحامي، المؤتمن، الحالم).

شكل رقم (4-5): الأنماط المختلفة للشخصية وفقا لمنهج المعايير الأربعة

نمط الشخصية	نقاط القوة عند التفاوض	نقاط الضعف
الحماة		
مراقب ESTJ	منظم في العرض، يهتم بالجوانب المتصلة بالربحية، واقعي وبراجماتي ولا يأخذ الأمور بشكل شخصي، يركز على تحليل المعلومات والحقائق بعقلانية، ويستفيد من تجارب الماضي، يهتم بالتفاصيل وبالتوثيق.	قد يفتقر إلى قوة الحدس وقد لا يعطي البدائل ما تستحقه من قيمة، لا يعمل بشكل جيد تحت الضغوط، لا يتحمس للطرق الجديدة في حل المشاكل، قد يضع حدودا صارمة بينه وبين الآخرين، وقد يتخذ قرارات قبل فحص كل الخيارات.
داعم ESFJ	يبحث عن التوافق والانسجام مع الآخرين، يريد التأثير في حياة الآخرين، كريم وحنون، يحب التعاون ويحترم مشاعر الآخرين وأراءهم حتى وإن اختلف معها ويتذكر كل شيء بالتفصيل ويحقق نجاحات تفاوضية عديدة.	قد يصعب عليه التعاطي مع الصراع، يفقد صبره عند الإجهاد، قد يتهرب من حل المشاكل، وقد يحاول الوصول إلى حلول بسرعة، ويبحث عن إجابات محددة لكل مسألة.
ممتحنISTJ	يميل إلى التحضير الشامل والتركيز والواقعية والمنطقية	عند الإنهاك قد يشك في الآخرين ويحتاج إلى وقت إلى إدراك أن

نمط الشخصية	نقاط القوة عند التفاوض	نقاط الضعف
	والتنظيم الجيد، ويتجنب التعقيد، ويميل إلى البساطة، ويعمل بجد وصبر ويتكيف مع الروتين ويستجيب للمنطق .	حاجات الآخرين تختلف عن حاجاته.
مدافع ISFJ	التحضير التام، يتحمس للوصول إلى نتائج، يتعاطف مع الطرف الآخر.	قد يسيء فهم دوافع الطرف الآخر، قد يهتم بحاجات الطرف الآخر أكثر من اهتمامه بحاجاته.
المبتكرون		
مقنع ESTP	عملي، ومتسامح، يهتم بالحقائق والإجراءات، ويتكيف، صبور ومتفتح، ينزع فتيل المشاكل ويميل إلى التشدد إذا اقتضت الحاجة.	قد يحاول الخروج من الموقف ولو على حساب نفسه ويمكن أن يخسر كثيرا .
فنان ESFP	مفاوض بالفطرة وحلال مشاكل.	يركز على الحاضر بشكل كبير ويميل إلى عدم الموضوعية عندما يفقد السيطرة على مشاعره.
حرفي ISTP	صبور ودقيق ويفهم الحقائق والمعلومات ويميل إلى التحليل وأحيانا البرود.	لا يأخذ المفاوضات بجدية ولا يلتزم بأجندة التفاوض.
رسام ISFP	يفاوض ملتزما بقيمه ويمكن أن يكون مرنا ومتكيفا في حدود تلك القيم ويقبل بالنظر في مختلف الخيارات ولا يجد صعوبة في التعامل مع التحديات.	قد يميل تحت الضغوط إلى الحط من شأن الآخرين والاشمئزاز مما يطرحونه من أفكار ويميل إلى تأجيل المشاكل ويجد صعوبة في التعبير عن آرائه بقوة.
المثقفون		
رئيس ENTJ	واثق بمواقفه وقدراته، عارف بالموضوعات، منظم ومحضر بشكل جيد ويفكر بطريقة	قد يظهر كشخص مغرور وقد يكون عدائياً ومخيفاً للخصم وقد لا يكون لديه الوقت أو المهارات

نمط الشخصية	نقاط القوة عند التفاوض	نقاط الضعف
	استراتيجية حيث ينظر إلى التفاوض كلعبة شطرنج، ويجادل بطريقة منطقية ويميل إلى التنافس.	اللازمة لتطوير العلاقة وقد لا يمتلك الحساسية التي تجعله يدرك الموضوعات التي تهم الآخرين وقد يفتقر إلى الصبر ويسعى لإنهاء التفاوض قبل أخذ الوقت الكافي.
مبتكر ENTP	يميل إلى ابتكار الحلول واكتشاف الفرص والخيارات ويتفهم دوافع الآخرين، مرن ومسلٍ وقادر على الإقناع ويستوعب بسرعة.	قد لا يحضر بشكل جيد ولا يستمع بقدر كاف من الاهتمام ولا يهتم بالتفاصيل وقد يعد بأكثر مما يستطيع الإيفاء.
استراتيجي INTJ	يقدم حلول ابتكارية للمشاكل ويفكر في المستقبل ويحلل المعلومات بعناية قبل اتخاذ القرار، يمتاز بالمهارة ويحضر بشكل جيد.	قد لا يبذل الجهد الكافي في تطوير العلاقات وقد لا يوصل أفكاره إلى الآخرين بشكل فعال، وقد يفتقر إلى المرونة وقد يكون غير واقعي فيما يتصل بكيفية شعور الآخرين حول أمر ما.
مهندس INTP	يفهم المسائل المعقدة ويمتلك المعرفة والكفاءة في الموضوعات التي يهتم بها ويحل المشاكل بطرق ابتكارية، واثق بقدراته ويوصل ذلك إلى الآخرين.	قد يتواصل مع الآخرين بطريقة غير فعالة، وقد يفقد صبره في التعامل مع الآخرين، وقد يكون لديه توقعات غير معقولة وقد لا يحضر بشكل كافٍ، وقد لا يستطيع الرد الفوري لأنه يحتاج إلى وقت للتفكير .
أصحاب الرؤى		
موجه ENFJ	متحمس ومتفاعل ويحرص على أن يشعر الآخرين بالراحة، يسعى للوصول إلى حلول مرضية للجميع،	يمكن أن يتنازل عن الكثير في سبيل الحفاظ على التوافق، وقد يصبح عدوانيا إذا أهانه الطرف

نمط الشخصية	نقاط القوة عند التفاوض	نقاط الضعف
	ويملك القدرة على التعبير عن آرائه بشكل جيد، يحرص على خلق بيئة توافقية ويتواصل بطريقة فعالة.	الآخر، وقد يتشدد في الأمور التي تتصل بقيمه، وقد يكون مثالياً بشكل مبالغ فيه، وغير عملي بشكل كاف، وقد يتوصل إلى اتفاقية قبل الأوان .
محامي ENFP	يجيد قراءة الآخرين وإدراك ما يريدون، ويرى الصورة الكلية ويمكنه الوصول إلى العديد من الخيارات ويسهل عليه بناء العلاقات مع الآخرين والحفاظ عليها لوقت طويل، وقادر على طرح الأسئلة بشكل صحيح لمعرفة ما يريد معرفته ومتفتح للخيارات الجديدة.	قد يتوصل إلى حلول مبتكرة ولكن غير واقعية أو غير عملية، وقد يتنازل عن الكثير بسرعة وقد لا يهتم بشكل كاف. بالتفاصيل ويفقد القدرة على تحديد الأولويات، وقد يقدم وعودا غير واقعية أو يتراجع بسرعة عند مواجهة خصم قوي .
مؤتمن INFJ	مبتكر، نزيه، منظم، يحضر بشكل جيد، يجيد التفكير خارج الصندوق ويحظى باحترام الأطراف الأخرى ويستمع بشكل جيد وحساس لاحتياجات الآخرين، ويفكر بالخيارات بشكل تام، ولا يتسرع في اتخاذ قرارات، ويسعى لتحقيق الأهداف .	قد يعرض حلولا ليست واقعية أو عملية، وقد لا يوصل فكرته إلى الآخرين بشكل جيد وقد يفقد مرونته عندما يرفض الآخرون احد عروضه الهامة، وقد يجد صعوبة في التفكير في العديد من الأشياء في وقت واحد، وقد يفتقر إلى الموضوعية.
حالم INFP	مرن ومتفتح على الجديد ولا يشعر بالحاجة إلى السيطرة أثناء التفاوض أو الفوز وإذا كان مهتما بالنتيجة فإنه سيعمل بجد للوصول إليها.	لا يفكر بشكل جيد عند الإجهاد ولا يهتم بحاجاته بشكل جيد ولا يحب المجادلة.

ويبين الشكل رقم (4-5) أن كل نمط من أنماط الشخصية يتميز عندما يتعلق الأمر بالتفاوض بجوانب قوة وجوانب ضعف. وإذا ما عرف المفاوض جوانب

الضعف التي لديه، فإنه يعمل على التخطيط لتجاوزها أثناء التفاوض. فإذا كان المفاوض يتكلم كثيرا، فإن ذلك قد يجعل المفاوض الآخر في وضع أفضل، ولن يخدمه وسيعمل المفاوض الذي يتلكم كثيرا على الحد من الكلام والتدرب على الاستماع. وفي نفس الوقت الذي يعمل فيه المفاوض على التعرف على نقاط ضعفه التفاوضية ويعمل على تجاوزها فإنه يعمل على التعرف على نقاط قوة وضعف الطرف الآخر التفاوضية للعمل على التعامل معها بالشكل المناسب.

تدريب (2)

عزيزي الدارس:

بين ما هي الطريقة المناسبة للتعامل خلال التفاوض مع كل نمط من الأنماط التالية للشخصية:

المفكر	الحساس	الانبساطي	الانطوائي
الحسي	الحدسي	الخبير	الملاحظ

3. القوة والتأثير



يعمل المفاوض على تغيير سلوك الطرف الآخر، ومن ثم مواقفه من خلال توظيف القوة Power التي تعرف بأنها "قدرة طرف معين في التأثير في طرف آخر بحيث يجعله يقوم (أو لا يقوم) في وقت معين وبطريقة معينة بعمل معين ما كان ليقوم أو يمتنع عن القيام به من تلقاء ذاته." وتختلف القوة عن السلطة Authority من حيث أن السلطة تتصل بالقوة الرسمية التي يستمدها الشخص من الموقع الذي يشغله. وبالنسبة للتأثير Influence فيمكن تعريفه بأنه "السلوك الذي يمكن أن ينتج عن احتمال توظيف القوة."

ففي مفاوضات بين شركتين مثلا إحداهما تملك نتيجة لظروف مختلفة القدرة على الدفع بالأخرى إلى الإفلاس، فإن القوة تتمثل في وجود تلك القدرة. أما التأثير فهو السلوك الذي يقوم به المفاوض وهو يفكر في أنه إذا لم يسلك بطريقة معينة، فإن الشركة التي تملك القوة قد تقوم بتوظيفها ضدّ الشركة التي يمثلها.

3 .1. مصادر القوة:

هناك كما يبين الشكل رقم (4-7) خمسة مصادر للقوة في التفاوض وهي: قوة الموقع، قوة المكافأة، قوة الإرغام، قوة الخبرة، قوة العلاقة. ولكل نوع من أنواع القوة الواردة في الشكل مزايا وعيوب. وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل نوع من أنواع القوة.

3 .1 .1. قوة الموقع:

المقصود بقوة الموقع أو قوة الشرعية Legitimate Power تلك القدرة على التأثير التي يستمدها المفاوض من الموقع الذي يشغله. فالذي يشغل موقعا قياديا أعلى في منظمة العمل لديه قدرة في التأثير على من هم في المستويات الدنيا منه. كما أن رئيس قسم الحسابات في مؤسسة ما يملك قوة تأثير تفاوضية مستمدة من الموقع الذي يشغله عندما يتناول التفاوض ميزانية المؤسسة مثلا. لكنه ينبغي الإشارة هنا إلى أن المرؤوسين لن يتأثروا بالقوة التي يملكها رئيسهم إلا إذا كانوا يرون أنها شرعية ومقبولة.

شكل رقم (4-7): مزايا وعيوب كل نوع من أنواع القوة

نوع القوة	المزايا	العيوب
الموقع	• تعتمد القوة على الموقع وليس على الشخص. • لها تأثير كبير إذا قبل الطرف الآخر بشرعية شاغل الموقع.	• يفقد القدرة على التأثير إذا كانت الشرعية محل شك. • تتطلب مصادر أخرى للقوة إلى جانبها حتى تكون فعالة.
المكافأة	• تتيح لمن يملكها التحكم المباشر بالسلوك. • تحقق استجابات رائعة.	• قد يفقد صاحبها القدرة على المكافأة. • قد ينظر إليه الآخرون على انه غير شرعي.
الإرغام	• التحكم المباشر بسلوك الخصم. • زيادة درجة الامتثال.	• إمكانية الثأر. • قد يفقد القدرة عندما يبدأ خوف الطرف الآخر بالانخفاض.

نوع القوة	المزايا	العيوب
الخبرة	• سريعة. • لا تحتاج لتوزيع موارد . • مرتبطة بالمعلومات والحقائق. • تبني التزام لحامل الأفكار.	• تحتاج إلى الكثير من الجهد والعمل.
الشخصية	• تخلق مناخا إيجابيا. • سريعة. • تخلق توجها إيجابيا لدى الطرف الآخر.	• قد تواجه بالرفض من الطرف الآخر.

3. 1. 2. قوة المكافأة:

المقصود بقوة المكافأة قدرة المفاوض على مكافأة المفاوض الآخر الذي يمتثل لما يطلب منه، وهذه القوة مساندة عادة لقوة الموقع، وإن كانت القدرة على المكافأة يمكن أن توظف أثناء التفاوض حتى في ظل غياب الموقع وبأساليب قد لا تكون قانونية أو أخلاقية. وتتميز قوة المكافأة بأنها يمكن أن تحقق النتائج المرغوب فيها بدون جهد كبير وبشكل مباشر. فإذا كان المفاوض الجالس على الطاولة يعرف أن الطرف الآخر يمكن أن يكافئه على سلوك معين أثناء التفاوض، فإنه قد يستجيب لذلك السلوك بطريقة معينة.

3. 1. 3. قوة الإرغام:

المقصود بقوة الإرغام Coercive Power قدرة المفاوض على معاقبة المفاوض الآخر بسبب موقفه التفاوضي عن طريق أخذ شيء منه أو معاقبته لعدم الامتثال. وهذه القوة تعمل عكس قوة المكافأة. وتمتاز قوى الإرغام بأنها تعمل لفترة قصيرة فقط. وكمثال فإن ممثلي نقابة العمال في الشركة قد يهددون بالإضراب عن العمل وقد يهدد المدير أحد مرؤوسيه بالنقل من الوظيفة أو المنع من الترقية

3. 1. 4. قوة الخبرة:

المقصود بقوة الخبرة Expert Power هو القدرة على التأثير النابعة من امتلاك الفرد، وبغض النظر عن الموقع الذي يشغله، لخبرات لها قيمتها الكبيرة. وقد

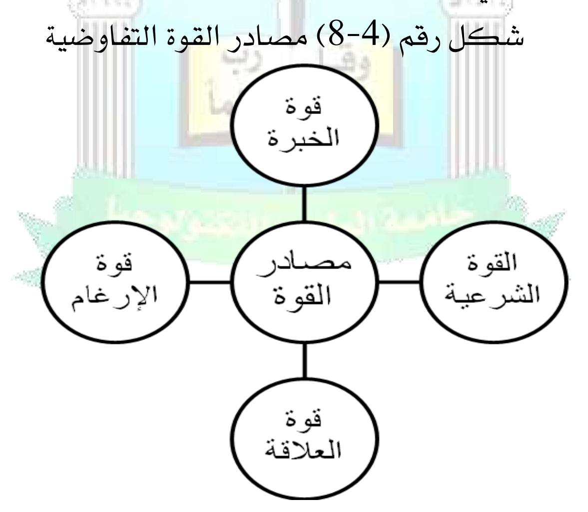
تكون تلك الخبرات ذات طبيعة فنية أو إدارية أو متصلة بالأمور الشخصية. وتتحقق هذه القوة عندما يقوم المفاوض بالبحث والتحضير الشامل للمفاوضات. وتكمن قوة التأثير في أن الطرف الذي يمتلك الخبرة يمتلك بالضرورة المعلومات والحقائق المقنعة والمؤثرة والقدرة على عرض تلك المعلومات بطريقة يصعب معها على الطرف الآخر دحضها. ويعمد المفاوض إلى تأسيس نفسه كخبير عن طريق جعل الدرجات العلمية التي يحملها معروفة ومسموع عنها ، وبالحديث بالحقائق والأرقام وبالحديث عن بعض الأمثلة المستمدة من خبراتهم.

وتشهد هذه القوة تراجعا داخل منظمات الأعمال في ظل توظيف التكنولوجيا الحديثة التي بإمكانها حفظ واسترجاع المعلومات.

3. 1. 5. قوة الشخصية:

المقصود بقوة الشخصية Personal Power أو قوة العلاقة كما تسمى أيضا Referent Power هو تلك القدرة على التأثير التي يستمدها الفرد من كونه يجسد مجموعة من الخصائص الجسمانية أو الصفات الشخصية مثل الأمانة ، والكاريزما (الشخصية الجذابة) التي تجعل الآخرين ينجذبون إليه ويتطلعون ليكونوا مثله.

شكل رقم (4-8) مصادر القوة التفاوضية



3. 2. دور القوة في التفاوض:

يثير دور القوة في التفاوض الكثير من الجدل بين المتخصصين. وهناك وجهتا نظر على الأقل:

- **وجهة النظر الأولى تقول:** بأن الطرف القوي قادر على التحكم بعملية التفاوض والوصول إلى النتائج التي يريد؛ فنتائج التفاوض وفقا لوجهة النظر هذه ليست سوى تأكيد للتوزيع القائم للقوة بين أطراف العملية التفاوضية.
- **وجهة النظر الثانية تؤكد:** بأنه لو كانت وجهة النظر الأولى صحيحة ما كان بإمكان بعض الأطراف الضعيفة الخروج بمكاسب ملحوظة في بعض المفاوضات، ويكمن السر وفقا لوجهة النظر الثانية في تكتيكات التأثير النفسي التي لا تتطلب من المفاوض الضعيف أن يغير من توزيع القوة الاقتصادية مثلا حتى يتمكن من إقناع الطرف الآخر وكل ما عليه فعله هو توظيف أساليب التأثير النفسي.

ويرى أنصار وجهة النظر الثانية بأن التفاوض يحدث عندما لا يمتلك طرف القوة اللازمة لفرض إرادته على الطرف الآخر أو لحل المشكلة انفراديا وأن التفاوض يحدث لأن كل طرف من أطرافه لديه (فيتو) يستطيع استخدامه على الطرف الآخر، وان الأطراف المتفاوضة تفضل التأثير على بعضها بوسائل أخرى غير القوة، وأن نتائج التفاوض لا تتوقف بالضرورة على توزيع القوة بين الأطراف المختلفة.

4. التأثير النفسي:

يركز المفاوضون في محاولتهم تغيير سلوك الطرف الآخر على قاعدتين في علم النفس تقول الأولى بأنه من السهل على الإنسان تغيير سلوك الطرف الآخر في حين يصعب عليه تغيير مواقفه لكن تغيير السلوك يؤدي بالتدريج إلى تغيير المواقف؛ وتقول القاعدة الثانية أن السلوكيات التي يتم تعزيزها ايجابيا ، أي يتم امتداحها أو مكافأة صاحبها عليها، تميل إلى الثبات والاستمرار وعلى العكس من ذلك فإن السلوكيات التي يتم تعزيزها سلبيا، نقدها، فينتهي بها الأمر إلى الاختفاء. ويركز المفاوضون المهرة في سعيهم لتغيير سلوك الأطراف الأخرى في التفاوض إلى التعزيز الإيجابي عن طريق امتداح السلوكيات الإيجابية.

وهناك نوعان من التأثير يمكن أن يتركهما المفاوض في الطرف الآخر: تأثير سلبي Negative Influence وآخر إيجابي Positive Influence . فلو كان التفاوض مثلا يدور بين طرفين حول سيارة مستعملة يقدر سعرها السوقي بـ10 آلاف دولار

وجاء شخص يريد شراءها فإن بإمكان البائع أن يؤثر إيجابا بان يطلب 12 ألف دولار مثلا. أما إذا طلب 20 ألف دولار فإن التأثير سيكون سلبا والاحتمال الأكثر توقعا هو أن ينسحب المشتري. وحيث أن نجاح التفاوض يتوقف على أمرين: تحقيق الأهداف والتأثير في العلاقة فإن الواضح أن ما حدث بالنسبة لصاحب السيارة هو أنه لم يحقق الأهداف ولم يحافظ على العلاقة.

4.1. الحاجات الإنسانية:

يحتاج المفاوض، حتى يتمكن من تغيير سلوك ونظرة الطرف الآخر، إلى التعرف على حاجات الطرف الآخر التي تمثل الموجه لسلوكه. ووفقا لعالم النفس ابراهام ماسلو Abraham Maslow والتي نشرها في عام 1943م فإن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى خمس مجموعات تتسلسل هرميا من الأسفل إلى الأعلى (انظر الشكل). فالحاجات الفسيولوجية Physiological Needs تشمل تلك الحاجات الضرورية لبقاء الإنسان حيا وتتمثل في الأكل والماء والهواء. كما تشمل الحاجات الأساسية أيضا الملبس والمأوى وهي تسيطر وتوجه السلوك حتى يتم إشباعها.

أما النوع الثاني من الحاجات، والذي يظهر ويسيطر على السلوك بعد إشباع النوع الأول، فيتضمن تلك الحاجات المتصلة بالأمن Safety Needs مثل الحاجة إلى الأمن الشخصي والاقتصادي والصحي. وفيما يتصل بالنوع الثالث من الحاجات فيشمل الحاجة إلى الحب والانتماء والقبول من الآخرين. وتتمثل الطبقتين الرابعة والخامسة من الحاجات على التوالي في الحاجة إلى تقدير الذات Esteem وتحقيق الذات Self-actualization . وبينما تتصل المجموعة الرابعة من الحاجات بالمكانة الاجتماعية فإن المجموعة الخامسة تشمل الحاجات المتصلة بتحقيق الفرد لذاته وبلوغه أقصى ما يمكنه بلوغه.

ولا تمثل نظرية ما سلو النظرية الوحيدة في الدوافع. فهناك الكثير غيرها بالطبع. وتكمن أهمية هذه النظريات حول الدوافع في أنها تساعد على فهم الطريقة التي يسلك بها المفاوضون وتعطي فكرة عن محركات سلوكهم وعن الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها وتساعد بالتالي على التأثير فيهم وتعديل سلوكهم.

شكل رقم (4-9) هرم الحاجات الأساسية عند ماسلو

فإذا عرف المفاوض الحاجات الشخصية للمفاوض الآخر فإنه ربما وجد نفسه في موقع يستطيع من خلاله إشباع تلك الحاجات بطريقة أو بأخرى. فإذا صح مثلا قول جون ديوي "أن أعمق دافع في طبيعة الإنسان هو رغبته في أن يكون مهما" فإن بإمكان المفاوض أن يشعر المفاوض الآخر بأنه مهم ومهم جدا.

4. 2 . أساليب التأثير النفسي:

يعمل المفاوض في محاولته للتأثير على الطرف الآخر إلى توظيف أي من أو كل أساليب التأثير النفسي التالية:

4. 2. 1. تغيير حوافز السلوك أو المعلومات:

يعمل المفاوض إما على تغيير محفزات سلوك الطرف الآخر أو على تغيير ما لديه من معلومات. فقد يلجأ المفاوض إلى مكافأة الطرف الآخر مقابل قيامه بخطوة في اتجاه تغيير سلوكه (تحفيز إيجابي) أو يلجأ إلى معاقبته لعدم قيامه بتلك الخطوة (تحفيز سلبي). وقد يتم إمداد الطرف الآخر بمعلومات إضافية حول موضوع التفاوض تدعم موقف المفاوض الأول، وبالتالي تقود إلى حدوث تغيير في موقف الطرف الثاني. وقد يغير المفاوض سلوك الطرف الآخر عن طريق بناء تحالفات مما يقنع الطرف الثاني بقوة حجة الطرف الأول لأنها لو لم تكن قوية لما حظيت بقبولٍ من الآخرين.

4. 2. 2. تجزئة المكاسب وتجميع الخسائر:

تظهر الدراسات أن الناس بشكل عام يفضلون الحصول على النقود مثلا على دفعات بينما يفضلون خسارتها مرة واحدة على أن يخسروها على دفعات. ففي حال البيع والشراء مثلا فإن قيام البائع بإعطاء المشتري تخفيضا واحدا عن المبلغ الأصلي وإن كان كبيرا لا يحقق نفس السعادة التي يحققها نفس المبلغ عندما يتم تخفيضه على دفعات. وقد يلجأ المفاوض وقد قرر أن يقدم ثلاثة تنازلات مثلا للطرف الآخر أن يعلن كل تنازل على حدة . لكنه وعلى العكس من ذلك قد يكون في وضع أفضل إذا طلب من الطرف الآخر كل التنازلات التي يريدها مرة واحدة.

4. 2. 3. تجنب الخسائر:

يميل الناس في سلوكهم إلى تجنب الخسائر أكثر مما يميلون إلى تحقيق المكاسب ولذلك قد يلجأ المفاوضون في محاولتهم إقناع نظرائهم إلى التركيز على الخسائر التي يمكن أن تلحق بهم أو بمنظماتهم في حال فشلت المفاوضات بدلا من التركيز على المكاسب التي ستتحقق إذا نجحت. فبدلا من أن يقول المفاوض للطرف الآخر أن نجاح التفاوض سيحقق لك كذا وكذا ، فإنه سيكون تأثيرا لو انه قال للمفاوض الآخر: إن عدم نجاح التفاوض سيسبب له كذا وكذا من الخسائر.

4. 2. 4. تصعيد الالتزام:

يظهر الناس استعدادا أكبر للتحرك في اتجاه معين إذا كانوا يرون فيه تعزيزا لسلوك سابق. ويلجأ المفاوض أحيانا بغرض التأثير على الطرف الآخر إلى جعله يستثمر وقتا طويلا وموارد في العملية التفاوضية بغرض تهيئته للقبول بالاتفاق الذي سيتم عرضه لان الناس يميلون في سلوكهم إلى تصعيد الالتزام . فإذا كان المشتري قد وافق على شراء مجموعة صغيرة من الأشياء فإنه من السهل إقناعه بعد ذلك بشراء كميات أكبر. وإذا كان الفرد يستخدم سيارة بمواصفات معينة ، فإن الاحتمال كبير في أنه عندما يذهب لشراء سيارة جديدة سيركز على نفس مواصفات السيارة السابقة.

4. 2. 5. الانحياز للوضع الراهن:

يميل الناس في سلوكهم إلى الانحياز إلى الوضع الراهن ففي المفاوضات المعقدة فإن الطرف الذي يكتب المسودة الأولى للاتفاقية سيمتلك ميزة استراتيجية لان تلك المسودة ستمثل أساسا لأي تفاوض يلحقها.

4. 2. 6. رد الجميل:

يبدي الناس استعدادا أكبر لتقديم خدمات أو معلومات أو تنازلات للأشخاص الذين سبق أن قدموا لهم مثل تلك الخدمات أو المعلومات أو التنازلات. وتستخدم هذه الحقيقة عن السلوك الإنساني من قبل المفاوضين بطرق عدة منها أنهم يمكن أن يبادروا في تقديم تنازلات هامشية في وقت مبكر من التفاوض بغية التأثير في الطرف الآخر ودفعه لتقديم تنازلات جوهرية في مرحلة لاحقة.

4. 2. 7. إتباع الآخرين:

يقول المثل اليمني "بين إخوتك مخطئ ولا وحدك مصيب." والمثل في الواقع يقرر حقيقة سلوكية تمثل لسان حال الكثير من الناس. فكما تبين الدراسات فإن الناس يميلون في سلوكهم إلى إتباع الآخرين. ويبدي الناس استعدادا أكبر لإتباع سلوك معين إذا رأوا دليلا على أن الكثير من الناس الآخرين المشابهين لهم يتبعون ذلك السلوك. ويلجأ المفاوضون عندما يجلسون حول مائدة التفاوض ويحاولون إقناع الطرف الآخر بسلوك ما إلى إيراد الأدلة على أن السلوك الذي يطلب من المفاوض قد وافق عليه كثيرون قبلهم. فعندما تعلن إحدى شركات الاتصالات بأن عدد مشتركيها قد وصل إلى رقم كذا فإن ما يتخفى خلف تلك الرسالة هو رسالة ضمنية فحواها أن كثيرين من الناس صاروا زبائن لنا ، فلماذا لا تكون أنت أيضاً...

5. تقديم التنازلات:

1.5. التعريف:

يمثل تقديم التنازلات Concessionsجزءا هاما من أي عملية تفاوض. فالمفاوض (أ) يعطي تنازلات للمفاوض (ب) حتى يتمكن من الحصول على تنازلات مقابلة من (ب). فالتفاوض هو عملية Give-and-take . وتتبدى مهارة المفاوض (أ) في قدرته على تقديم تنازلات لـ(ب) لا تحتل أهمية كبيرة بالنسبة لـ(أ) في مقابل الحصول على تنازلات من (ب) لها قيمة كبيرة بالنسبة لـ(أ). فلو افترضنا أن التفاوض يدور حول خمسة بنود: 1، 2، 3، 4، 5 وفي كل بند موضوع معين. فمن المفترض في حالة مثل هذه أن أهمية كل بند من البنود الخمسة سيختلف في أهميته من الطرف (أ) إلى الطرف (ب) وهذا هو ما يجعل من عملية تقديم التنازلات عملية إشباع متبادل لطرفي التفاوض. فقد يكون البند 3 غير مهم للطرف (أ) ولكنه مهم جدا للطرف (ب) وفي هذه الحالة يمكن لـ(أ) أن يتنازل لـ(ب) .

2.5 . الكيفية:

يراعي المفاوضون عند تقديم التنازلات ما يلي:

أ. يتأكدون قبل المفاوضات من إعطاء أنفسهم حيزا معقولا لتقديم التنازلات:

المقصود هنا هو أن المفاوض في تحديده لأهدافه وحاجاته ومصالحه لا بد أن يخطط لإعطاء تنازلات كما سبق ذكره في الوحدة الثانية، فهو يطالب مثلا بأكثر مما هو حقه العادل، أو بأكثر من الفائدة المرجوة وذلك حتى يتمكن أثناء العملية التفاوضية من تقديم تنازلات.

ب. يحاولون جعل الطرف الآخر يكشف أوراقه أولاً:

كلما تكلم الطرف الآخر (وليكن ب) أولاً وبالتفصيل عن حاجاته ومصالحه وأهدافه كلما كان ذلك أفضل للمفاوض (أ) لآن كشف (ب) لأوراقه يمكن (أ) من التفكير في التنازلات التي يمكنه القيام بها بشكل أفضل.

ج. يسارعون إلى تقديم التنازلات في موضوعات لا أهمية لها:

يسارع المفاوضون عادة إلى تقديم تنازلات هامشية يسبقون بها الأطراف الأخرى حتى يضغطون بها على تلك الأطراف للرد بالمثل وتقديم تنازلات في موضوعات جوهرية وليس هامشية.

د. يبالغون في قيمة التنازلات التي يقدمونها:

يعمل المفاوض عند تقديم التنازل الذي لا أهمية له على تضخيم ذلك التنازل ووضع قيمة عالية له، وجعله ملحوظا للجميع وشرح فوائد ذلك التنازل بالتفصيل للطرف الآخر حتى لا يحاول الطرف الآخر تجاهل ذلك التنازل أو التغطية عليه في محاولة منه للتهرب من الرد بالمثل. فقد يقدم المفاوض عن الشركة (د) تخفيضا بمقدار 1٪ في التكلفة ثم يتحدث كثيرا عن تكلفة ذلك التنازل للشركة. وسيطالب في المقابل من العميل إعطاء تنازل مقابل قد يكون أهم بالنسبة له مثل دفع نسبة معينة خلال فترة زمنية قصيرة.

ه. يحرصون على إنهاك الطرف الآخر مقابل كل تنازل يقدمونه:

لا يقدر المفاوضون التنازلات التي يحصلون عليها بسهولة، ولذلك يلجأ المفاوض الذكي إلى جعل الطرف الآخر يبذل جهدا للحصول على تنازلات كان يمكن له إعطاؤها للطرف الآخر بسهولة لولا قلقه من أن الطرف الآخر لن يقدر قيمتها وقد يطالب بالمزيد من التنازلات.

و. البدء بطلب معقول:

يمكن للمفاوض المبالغة في الطلب المبدئي وفي هذه الحالة لن ينظر الطرف الآخر إلى التنازلات التي يقدمها على أنها تنازلات. أما إذا بدأ المفاوض بمطلب منطقي ومعقول، فإن أي تنازل يقدمه سيتم النظر إليه من الطرف الآخر بشكل جدي.

ز. يحرصون على الحصول على مقابل أي تنازل يقدمونه للطرف الآخر:

يحرص المفاوض عند تقديم تنازل، إن لم يبادر الطرف الآخر من تلقاء نفسه إلى تقديم تنازل مقابل، على مطالبة الطرف الآخر وإن بأسلوب مهذب بتقديم تنازل مقابل لما قدمه. فعلى افتراض أن شركة تأثيث بدأت مشروع تأثيث شركة أخرى وبينما العمل جار قدمت شركة التأثيث فاتورتها للشركة فكان رد مدير المشتريات الذي يفاوض بالنيابة عن الشركة بان فاتورة التكاليف المعروضة عالية جدا وبشكل غير مبرر. وقد يعتقد المفاوض عن شركة التأثيث بان المبلغ المطلوب

مخفض بما فيه الكفاية لكنه مع ذلك يقدم تنازلا وفي هذه الحالة سيقول "رغم ان الأمر صعب جدا علينا لكننا سنقوم بتعديل السعر من كذا إلى كذا. وفي حالة مثل هذه نتوقع أن بإمكانك الآن الموافقة على تمديد عقد الانتهاء من المشروع لبضع أيام." فقد تم في هذه الحالة ومن خلال ما قاله المفاوض بالنيابة عن شركة التأثيث التأكيد على أهمية التنازل الممنوح من جهة والمطالبة بتنازل مقابل من جهة أخرى.

ح. يقدمون التنازلات ببطء شديد وعلى دفعات صغيرة:

يعتمد هذا المبدأ على قواعد سلوكية معروفة منها أن الناس يقدرون ويثمنون عاليا ما يحصلون عليه بالتقسيط مقارنة بما يحصلون عليه دفعة واحدة حتى وإن تساوى الاثنان في القيمة النقدية. ولذلك يلجأ المفاوض إلى تجزئة التنازلات قدر الإمكان بدلاً عن تقديمها دفعة واحدة أو على عدد محدود من الدفع..

ط. يحرصون على تدوين كل تنازل يقومون بتقديمه:

تتميز المفاوضات في الكثير من الأحيان بالتعقد وتعدد الموضوعات وهو ما يستدعي تقديم التنازلات هنا وهناك ومن المهم أن يدون المفاوض كل تنازل قام بتقديمه للتأكد من حصوله على تنازل مقابل أو لمنع الطرف الآخر من التراجع عن بعض التنازلات التي قدمها كمقابل لما تم تقديمه له من تنازلات.

ي. تقديم تنازلات مشروطة:

عندما تغيب الثقة بين المفاوضين ويخاف المفاوض من التعرض للاستغلال من قبل الطرف الآخر كأن يمتنع عن تقديم تنازل مقابل أو في الحالات التي تغيب فيها الثقة بين الأطراف فإن المفاوض يمكن أن يلجأ إلى تقديم تنازلات مشروط شريطة عدم الإغراق في مثل هذا السلوك حتى لا يؤثر سلبا ويمنع بناء الثقة بين الأطراف.

6. المفاوض الفعال:

1.6. تعريف المفاوض الفعال:

يمكن تعريف المفاوض الفعال بأنه ذلك المفاوض القادر على انجاز عمليات التفاوض وتحقيق مصالح الأطراف المختلفة وبناء أو على الأقل الحفاظ على العلاقة مع الأطراف الأخرى التي يتم التفاوض معها.

2.6. سلوكيات المفاوض الفعال:

يحتاج المفاوض الفعال إلى الجمع بين المعرفة Knowledge، المهارات Skills، والاتجاهات Attitudes. وتتعدد الخصائص التي تجعل المفاوض فعالاً ويختلف المنظرون عندما يتعلق الأمر بتحديدها. وتمثل السلوكيات/المهارات/القدرات التالية بعض مما يتم التأكيد عليه.

1.2.6. يربط التفاوض بأهداف المنظمة:

يعمل المفاوض الفعال على جعل أهداف التفاوض تدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي يفاوض بالنيابة عنها وذلك على افتراض أن الأهداف العامة للمنظمة التي يفاوض بالنيابة عنها تتسم بالوضوح. ومن المفترض أن تقوم الإدارة العليا ومن خلال قنوات الاتصال الفعالة بتوصيل الأهداف إلى مختلف مكونات المنظمة حتى يعمل كل موظف في المنظمة على جعل سلوكه متوائما مع تلك الأهداف بما في ذلك الذين يفاوضون بالوكالة عن المنظمة.

ولتحقيق ذلك الربط فإن المفاوض يعمل أثناء التخطيط على تحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة التي يمكن أن تتأثر بالنتائج التي يمكن أن تسفر عنها عملية التفاوض. وإذا عرف الكيفية التي يمكن أن تتأثر بها تلك الأهداف فإنه يضع لنفسه خطة للتحرك. فعلى سبيل المثال فإن المفاوض سيسأل نفسه إن كان الطرف الآخر يمثل شخصًا ترغب الشركة في التعامل معه على المدى الطويل. وإذا كان الطرف الآخر يزود الشركة بمنتجات، فهل هذه المنتجات بالجودة التي تحددها الشركة، وهل الأسعار التي يطلبها تقع ضمن نطاق الأسعار التي تقبل بها الشركة؟ وهكذا .

6. 2. 2. يحضر بشكل تام:

يعرف المفاوض الفعال أهمية التحضير التام والشامل ودوره في زيادة القوة التفاوضية ولذلك يعمل على إعطاء جانب التحضير حقه من الوقت والجهد وبما يتناسب مع حجم المواضيع والقضايا التي يتم التفاوض حولها وأهميتها للمنظمة التي يفاوض بالنيابة عنها. ولا تتوقف عملية التحضير للتفاوض عند المرحلة السابقة على التفاوض، بل تمتد لتشمل مرحلة التفاوض ذاتها. وقد تم تناول عملية التحضير وما تنطوي عليه من تفاصيل في الوحدة الثالثة من هذا الكاتب ويمكن للدارس العودة اليها مع التركيز على النقاط المتصلة بجمع المعلومات وتهديد الأهداف والمصالح لجميع الأطراف.

6. 2 . 3. يحدد الأطراف بشكل صحيح:

لا يتوقف نجاح عملية التفاوض على الأطراف التي تجلس على المائدة وقد يؤدي تركيز المفاوض عليها وإهمال الأطراف الأخرى إلى إخفاق العملية التفاوضية برمتها. ويعرف المفاوض الماهر أن التفاوض الناجح مرهون بمعرفة الأطراف المؤثرة على الطرف الآخر. لكن عملية تحديد تلك الأطراف يحتاج إلى مفاوض له خيال كاف ومهارة غير عادية وعقلية تستطيع التفكير خارج إطار الصندوق.

وكتمثيل على هذه الحالة، خذ حال رجل الأعمال الذي ذهب إلى شركة استشارية يطلب العون والمشورة في مسألة بيع الشركة التي يملكها. ومع أن الشركة الاستشارية كان بإمكانها التفاوض معه مباشرة وإقناعه بوجهة نظرها إلا أنها لجأت إلى طريقة أخرى. فقد بحثت الشركة عن الشخص الذي يلجأ إليه صاحب الشركة في حالة مثل هذه ووجدت انه المدير المالي للشركة ثم بحثت عن الشخص الذي سيعتمد عليه المدير التنفيذي للشركة في حالة مثل هذه فوجدت انه محلل يعمل في الإدارة المالية ويحظى بثقة المدير المالي . وقد قررت الشركة الاستشارية إقناع المحلل بأفكارها ليعمل هو بعد ذلك على إقناع صاحبه وهو ما قاد في النهاية إلى إتمام العملية دون عوائق.

6. 2. 4. يعترف بأهمية العلاقة:

تنطوي كل حالة تفاوضية على علاقة ما. ففي حالات التفاوض بين العمال وأصحاب الأعمال هناك علاقة إعتماد متبادل بين الطرفين. وكما تعتمد منظمات

الأعمال على العمال في إنتاج السلع والخدمات وبالتالي تحقيق الأرباح فإن العمال يعتمدون على منظمات الأعمال في الحصول على الأجور والمزايا. وتعطي علاقة الاعتماد المتبادل قوة تفاوضية لكل طرف. ويعمل المفاوض الماهر خلال التفاوض على تقييم أهمية العلاقة بالطرف الآخر وما إذا كانت محدودة في نطاقها أو في فترتها الزمنية. وفي بعض الأحيان، تعتبر تلك العلاقة ليست فقط عاملا مؤثرا على التفاوض ولكن سبب التفاوض ذاته كما في حالات التفاوض بين العمال وأصحاب الأعمال.

ويلجأ المفاوض الماهر إلى الاعتراف بأهمية العلاقة بالطرف الآخر ويبني قراراته فيما يتعلق بالاستراتيجيات والتكتيكات على أساس تلك الأهمية. وقد يعمل المفاوض الماهر على استخدام التفاوض كنقطة بداية لتأسيس علاقة مستقبلية مدركا أن تحقيق مصالح الطرفين قد يتطلب تأسيس مثل تلك العلاقة.

6 .2 .5. يستخدم جلسات التفاوض للتعلم:

يعد المفاوض خلال مرحلة التحضير والتخطيط قائمة بالافتراضات حول الطرف الآخر وهو يعرف جيداً أن تلك الافتراضات قابلة للصحة والخطأ. أما أثناء التفاوض فإن المفاوض الفعال يعمل على اكتساب معرفة جديدة حول الموضوعات التي يتم التفاوض حولها وحول الخيارات البديلة للطرف الآخر، ويعرف جيدا أن المفاوضين ليسوا سواء وان ما يعرفه عن الطرف الآخر ليس سوى افتراضات قد تثبت أو لا تثبت صحتها في نهاية المطاف ولذلك يعمل على التعرف على الأطراف الأخرى بشكل مستمر.

6 .2 .6 يحدد مصالح الأطراف الأخرى:

يعمل المفاوض الفعال أثناء مرحلة الإعداد والتحضير والتخطيط للتفاوض على جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن نفسه وعن الطرف الآخر وبما يمكنه من تحديد ليس فقط مصالحه وأهدافه وأولوياته ولكن أيضا أهداف ومصالح وأولويات الطرف الآخر. والمفاوض يفعل ذلك مدركا بان نجاح العملية التفاوضية لا يرتبط فقط بمواقفه ومصالحه وأهدافه، ولكن أيضا بمصالح وبمطالب ومواقف الأطراف الأخرى.

6 .2 .7. يحدد بدائل الطرف الآخر

يعمل المفاوض الفعال سواء خلال مرحلة التحضير أو من خلال الحديث مع الطرف الآخر على تحديد البدائل التي يملكها الطرف الآخر في حال فشل المفاوضات. كما يعمل أيضا على تحديد الحد الأدنى الذي يمكن أن يقبل به الطرف الآخر. وتساعده تلك المعلومات على طرح حلول واقعية وعملية للقضايا محل التفاوض.

6 .2 .8. يفصل الذات عن الموضوعات

يمتلك المفاوض الفعال القدرة على الفصل بين ذاته كشخص وبين الموضوعات التي يتم التفاوض بشأنها. ويحافظ المفاوض على سلوك عقلاني يوازن بين العقل والعاطفة. وحتى إذا تصرف الطرف الآخر بشكل عاطفي واتبع هواه فإن المفاوض الماهر يتجنب الوقوع في ذات الفخ، وهو حين يفعل ذلك إنما يجنب المفاوضات الوقوع في المآزق وتلافي مسببات الفشل.

6 .2 .9 . يستمع بشكل فعال:

جلس أعمى وبصير معا يأكلان تمرا في ليلة مظلمة، فقال الأعمى : أنا لا أرى ولكن لعن الله من يأكل ثنتين ثنتين، وعندما انتهى التمر صار نوى الأعمى أكثر من نوى البصير. فقال البصير : كيف يكون نواك أكثر من نواي فقال الأعمى لأني آكل ثلاثا ! فقال البصير أما قلت : لعن الله من يأكل ثنتين ثنتين ؟ قال : بلى ولكني لم أقل ثلاثا.

وكما توضح القصة السابقة فإن المفاوض يحتاج إلى الاستماع الفعال حتى يستطيع التعرف على ما قاله الأعمى بالتحديد وان يفهم ما قاله بشكل جيد. وإذا لم يفعل المفاوض ذلك فإنه سيخسر في حياته الكثير من التمر. ويشكل الاستماع الفعال نافذة المفاوض التي يطل بها على الطرف الآخر ويتعرف من خلالها على حاجات ومصالح وأولويات ذلك الطرف وما يمكنه القبول به، وما لا يمكنه القبول به. ولا ينبغي أن يصرف المفاوض عن الاستماع كون الطرف الآخر لا يستمع لما يقوله.

6 .2 .10. يفكر بطريقة ابتكارية:

شكا رجل إلى طبيب وجع في بطنه فقال : ما الذي أكلت ؟قال : أكلت رغيفا محترقا .فدعا الطبيب بكحل ليكحل المريض ، فقال المريض : إنما أشتكي وجع في بطني لا في عيني. قال الطبيب : قد عرفت ، ولكن أكحلك لتبصر المحترق ، فلا تأكله.

وكما هو حال الطبيب والمريض في القصة السابقة، فإن المفاوض يحتاج لكي تصل المفاوضات إلى نتائج يمكن أن تستمر وتنفذ على أرض الواقع إلى التفكير الابتكاري للمفاوضين الفعالين. ومع أن القصة السابقة يغلب فيها جانب الطرافة على جانب الحكمة إلا أنها لا تخلو من نفس ابتكاري يمكن أن يكون مفيدا في التفاوض. فالطبيب في هذه الحالة سوءا أكان على سبيل الجد أو الهزل قد فكر بطريقة ابتكاريه لمعالجة المريض. وكما هو واضح فإن لدى المريض أكثر من حاجة تتطلب الوقوف عندها وإشباعها. فعلى افتراض أن الطبيب لا يملك علاجا لوجع بطن المريض فإنه قد بحث عن مرض آخر يمكن علاجه وهو لا مبالاة الرجل واكله كل ما تقع عليه يده وهو ما يعرضه ربما بشكل متكرر للتسمم.

ويتجسد التفكير الابتكاري بالنسبة للمفاوض في قدرته على الانتقال بالعملية التفاوضية من كونها عملية صراع وتنافس وعدوانية ومحاولة كل طرف تحقيق مصالحه على حساب الطرف الآخر إلى كونها تحالفا يعمل من خلاله الطرفان على حل المشكلات وتحقيق مصالح جميع الأطراف. كما تتبدى مهارة المفاوض الفعال في قدرته على تطوير بدائل عديدة لتحقيق أهداف الأطراف المشاركة في التفاوض.

6. 2. 11 . يثق ويمكن الثقة به:

يحتاج المفاوض لان يكون قادرا على الثقة بالآخرين لان الشك غير المبرر قد يجعله يسيء تقدير أهداف ومصالح الطرف الآخر . كما أن على المفاوض أن يعمل على الحفاظ على ثقة الناس به لأن تلك الثقة تمثل بالنسبة له رأسماله الحقيقي. ولذلك يعمل المفاوض خلال المفاوضات على تجنب الغش والخداع.

6. 2. 12. يحدد ويعمل على تجاوز المعوقات:

يعترض المفاوضات في بعض الأحيان معوقات قد لا تكون ظاهرة للعيان ويمتاز المفاوض الفعال عن غيره من المفاوضين الآخرين انه يستطيع اكتشاف تلك المعوقات

غير الظاهرة والعمل على تحييدها. فالطرف الآخر مثلا قد يقاوم أي فكرة ليست من بنات فكره وفي هذه الحالة يعمل المفاوض على جعله هو ينطق بالفكرة من خلال قيادته إليها عن طريق الأسئلة مثلا. وقد يكون هناك حالة من عدم الثقة بين الطرفين أو ضعف في عملية الاتصال أو سوء فهم أو غير ذلك من معيقات نجاح التفاوض.

وقد تكون المعوقات متعلقة بموضوع الاتفاق وفي هذه الحالة يعمل المفاوض على اكتشاف ما إذا كان الاتفاق المعروض يجعل كل أطراف التفاوض في وضع أفضل من حالة عدم الاتفاق وما إذا كان يحقق أهداف الأطراف المتفاوضة. وهناك نوع ثالث من المعوقات يتعلق بالعملية التفاوضية ذاتها من حيث الأطراف وتسلسل الموضوعات وغيرها.

وفي كل الأحوال فإن فشل المفاوضين في التوصل إلى اتفاق يجعل المفاوض الجيد يفحص العوائق الظاهرة وغير الظاهرة التي تحول دون الاتفاق ويقاوم الأحكام المتسرعة التي تخطر على باله حتى لا يقع في خطأ محاولة التعامل مع العائق غير الحقيقي. ويعمل بدلا عن ذلك على التعرف على المعوقات الجوهرية من خلال تقييم كل الاحتمالات.

6. 2. 13. يعمل على بناء التحالفات

عندما تتعدد أطراف التفاوض فإن المفاوض الماهر يعمل على بناء التحالفات مع الآخرين. ففي مجلس إدارة إحدى الشركات قد يعمل احد الأعضاء أثناء دراسة قرار معين على كسب بعض الأعضاء الآخرين لتأييد وجهة نظره وهو ما يعزز من إمكانية تبنيها.

6. 2. 14. يتبأ بسلوك الطرف الآخر:

روي أن عضد الدولة بعث القاضي أبا بكر الباقلاني في رسالة إلى ملك الروم، فلما وصل إلى مدينته عرف ملك الروم خبره ومكانته من العلم ، ففكر الملكفي أمره وعلم أنه إذا دخل عليه لن يعمل كما يعمل رعيته بأن يدخلوا على الملك وهم ركوع. ففكر ملك الروم بأن يضع أمامه باباً صغيراً لا يمكن لأي شخص أن يدخل منه إلا إذا كان راكعا ليدخل القاضي منه راكعا أمام الملك. ولما وصل القاضي إلى عند الملك ورأى الباب الصغير فطن للحيلة فأدار ظهره للباب

ودخل منه وهو يمشي إلى خلفه. وقد استقبل الملك بدبره حتى صار بين يديه، ثم رفع رأسه وأدار وجهه حينئذ للملك ، فعلم الملك من فطنته وهابه.

ويتميز المفاوض الماهر، مثله مثل ملك الروم في القصة السابقة ومثل القاضي الباقلاني، بقدرته على التنبؤ بسلوك الطرف الآخر وتكييف موقفه على ذلك الأساس. والمفاوض هنا يفعل ما يفعله لاعب الشطرنج فهو يفكر في القيام بنقلة ثم يسأل نفسه لو قمت بالنقلة (م) ماذا سيفعل الطرف الآخر. وكلما تمكن المفاوض من التنبؤ بشكل صحيح بسلوك الطرف الآخر كان أكثر فعالية.

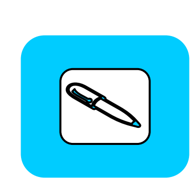
تدريب (2)

عزيزي الدارس:

1.على افتراض أنك انتقلت إلى بيت جديد ثم اكتشفت أن البيت الذي استأجرته لمدة 6 أشهر ليس فيه خط تلفون، وعندما طلبت من مالك البيت توصيل تلفون، طالبك بدفع تكلفة خط التلفون أن أردت إدخال واحد ، فكيف يمكنك إقناعه بإدخال التلفون على حسابه؟

2.تقوم بعض الشركات بتقديم عينات وهدايا مجانية من منتجاتها أو خدماتها ، فما هو هدفها من وجهة نظرك من القيام بذلك؟

3.لماذا قد تلجأ إحدى الشركات إلى الادعاء بأن إحدى منتجاتها هو الأكثر مبيعا أو الأسرع نموا في السوق؟



4. أي من النصائح التالية يفترض من وجهة نظرك أن يلتزم بها المفاوض؟

- عدم التفاوض بالتلفون .
- عدم القبول بالعرض الأول.
- عدم التفاوض على الخدمة بعد أدائها.
- عدم المبادرة إلى عرض اقتسام الفرق بين العروض.
- عدم ترك التفاصيل إلى آخر الجلسة.
- عدم إبلاغ الطرف الآخر بأن لديه موعداً لا بد من إنجاز التفاوض قبل حلوله.
- عدم المبادرة إلى تحديد السعر.
- مناقشة كل موضوع على حده.
- تحديد الأهداف على شكل سلسلة.
- التركيز أكثر على الموضوعات طويلة المدى.

7- الخلاصة:

لقد ركزت هذه الوحدة على أساليب التأثير في المفاوضين الآخرين. وتم التأكيد على أن التأثير على الآخرين يتم بأساليب مختلفة وان معرفة نمط شخصية المفاوض الآخر ونقاط قوته وضعفه في العملية التفاوضية يمكن أن يساعد المفاوض على التأثير عليه. وتم استعراض أربعة معايير يتم على أساسها تحديد أنماط الشخصية الإنسانية والتي يصل عددها إلى 16 نمطا.

وفرقت الوحدة بعد ذلك بين التأثير بواسطة القوة والإرغام والمكافأة والعقاب التي تستمد من الموقع الوظيفي للشخص وبين التأثير بواسطة الخبرة والمعلومات والخصائص الشخصية، والتأثير كذلك عن طريق توظيف الأساليب النفسية مثل تجزئة المكاسب تجميع الخسائر، تصعيد الالتزام، الانحياز للوضع الراهن، وإتباع سلوك المجموع، ...الخ.

وناقشت الوحدة كذلك التأثير عن طريق تقديم التنازلات وبينت كيف أن المفاوضين يقدمون التنازلات بطرق معينة بغية أحداث التأثير المطلوب كان يلجئوا إلى جعل الطرف الآخر يكشف أوراقه أولا أو أن يبادروا إلى تقديم تنازلات محدودة على أمل الحصول على تنازلات أكثر قيمة وأهمية بالنسبة لهم من المفاوضات وان يقدموا التنازلات على دفعات ويجعلوا الطرف الآخر يبذل الكثير من الجهود للحصول عليها وان يطالبوا بالحصول على مقابل لكل تنازل يقدمونه.

وأخيرا تناولت الوحدة أهم سلوكيات المفاوض الفعال وأهمها أنه يربط أهداف التفاوض بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، ويحضر بشكل تام، ويحدد الأطراف التفاوضية بشكل صحيح ، ويعترف بأهمية العلاقة، يستخدم جلسات التفاوض للتعلم، ويحدد مصالح وبدائل الأطراف الأخرى، ويفصل الذات عن الموضوع، يثق ويمكن الثقة به، يحدد المعوقات ويعمل على تجاوزها ، يفكر بطريقة ابتكاريه ويستمع بشكل فعال...الخ

8- لمحة مسبقة عن الوحدة التالية:

عزيزي الدارس: لقد تناولنا في هذه الوحدة الأساليب المختلفة للتأثير على المفاوض الآخر ابتداء بالتعرف على نمط شخصيته ونقاط قوة وضعف ذلك النمط ومرورا بالقوة وأساليب التأثير الأخرى، وانتهت الوحدة بمناقشة سلوكيات المفاوض الفعال. وسيتم في الوحدة التالية مناقشة المقصود بالفريق التفاوضي وما يميز الفريق عن المفاوض الفرد ومحددات استخدام الفريق التفاوضي، وكيف يتم اختيار أعضاء الفريق والشروط المطلوبة في أعضاء الفريق وقائده والمفاوض الرئيس والحجم المناسب للفريق التفاوضي.

9- إجابات التدريبات:

تدريب (1):

بين ما هي الطريقة المناسبة للتعامل خلال التفاوض مع كل نمط من الأنماط التالية للشخصية:

- **المفكر**: يستخدم معه الهدوء والعقل والمنطق والدقة والاختصار والتفكير النقدي والموضوعي؛ يمكن أن يأخذ في الاعتبار المشاعر والانفعالات كحقائق إضافية.
- **الحساس**: يقدم المفاوض نفسه ويعمل على التعرف عليه ويتعامل معه بأسلوب ودي مع الاهتمام بالجانب الشخصي، ويركز على نقاط الاتفاق أولا؛ ويشرح له كيف ستؤثر الفكرة في الناس وكيف سيكون رد فعلهم؛ ويعمل المفاوض على إعطاء طريقة الاتصال نفس الاهتمام الذي يعطيه لمضمون التفاوض
- **الانبساطي**: يظهر له المفاوض الطاقة والحماس ويجيب عليه بسرعة دون اخذ وقت طويل بين السؤال والجواب ويسمح له بالتفكير بصوت عال بدون القفز إلى نتائج؛ يتواصل معه بوضوح ودون تحفظ مع التركيز على العالم الخارجي

والناس والأشياء ولا يفترض انه قد التزم أو أن اتفاقاً قد تم التوصل إليه من مجرد الكلام الذي يقوله، بل يعطيه وقتا للتفكير

- **الانطوائي**: يعطيه المفاوض وقتا ليتمكن من التعرف عليه مع التركيز على الأنشطة المشتركة معه وعلى قاعدة واحد لواحد؛ ويتجنب المفاوض الافتراض بانه غير مهتم ويحاول المفاوض استخدام الأجوبة المكتوبة كلما أمكن ذلك.
- **الحسي**: يظهر المفاوض الأدلة من حقائق وأمثلة بالتفصيل وبطريقة عملية وواقعية ومباشرة؛ ويظهر التسلسل المنطقي للخطوات ويركز على المترتبات اليومية لما يعرضه ويقلل من استخدام المصطلحات والاستراتيجيات
- **الحدسي**: عرض الأفكار العامة أولا ثم بعض التفاصيل حسب الطلب؛ لا يسأله المفاوض عن التفاصيل عندما يطرح فكرة عامة ويقبلها كافتراض؛ ويحتاج التعامل معه إلى الصبر وتشجيعه على التخيل.
- **الخبير**: يعرض عليه المفاوض جدولا ويلتزم به، ويسمح له بالتحضير، ويظهر له المنجزات التي توصل إليها؛ ويوثق المفاوض ما تم التوصل إليه ويسمح بطي الموضوعات التي تم الاتفاق حولها.
- **الملاحظ**: ينتظر المفاوض حتى تبدأ الأشياء بالتعاقب ليس بالضرورة حسب ترتيبه هو؛ ويطرح المفاوض أفكارا واحتمالات جديدة ويشجعه على الاستقلالية والتصرف بحرية ويدرك المفاوض أن التغيير في اتجاهات الملاحظ ليست ناتجة بالضرورة عن الاندفاعات المتهورة.

تدريب 2

1. على افتراض أنك انتقلت إلى بيت جديد ثم اكتشفت أن البيت الذي استأجرته لمدة 6 أشهر ليس فيه خط تلفون، وعندما طلبت من مالك البيت تلفون طالبك بان تدفع تكلفة خط التلفون إن أردت إدخال واحد، فكيف يمكنك إقناعه بإدخال التلفون على حسابه؟

يمكن للمفاوض أن يركز هنا على مسائل أهمها أن مدة عقد الإيجار 6 أشهر فقط، وأنه ليس من العدل أن يتحمل المستأجر تكلفة خدمة سيستفيد منها المؤجرون الذين سيأتون بعده. كما يمكن للمفاوض التركيز في إقناع صاحب

العقار على فكرة أن وجود خط تلفوني جاهز يمكن أن يجعل العقار أكثر جذبا للمستأجرين وبالتالي يتم تأجيرها بسرعة كلما خرج منه مستأجر.

2. تقوم بعض الشركات بتقديم عينات وهدايا مجانية من منتجاتها أو خدماتها، فما هو هدفها من وجهة نظرك من القيام بذلك؟

تحاول الشركات التي تفعل هذا الاستفادة من قاعدة سلوكية تقول إن الناس يميلون إلى رد الجميل بالجميل فهم إذا حصلوا على هدية أو شيء مجاني من الشركة فإن ذلك يجعلهم يشعرون بضرورة أن يشتروا منتجات الشركة

3. لماذا قد تلجأ إحدى الشركات إلى الادعاء بأن إحدى منتجاتها هو الأكثر مبيعا أو الأسرع نموا في السوق؟

تحاول الشركة في هذه الحالة الاعتماد على قاعدة تقول بأن الناس يميلون في سلوكهم إلى عمل نفس السلوك الذي يقوم به الغالبية من الناس، وإذا ما تمكنت الشركة من إثبات أن الكثير من الناس يشترون منتجاتها فإن فرص نجاحها في إقناع المشترين الجدد تصبح كبيرة.

4. أي من النصائح التالية يفترض من وجهة نظرك أن يلتزم بها المفاوض؟

- عدم التفاوض بالتلفون: يفترض أن يلتزم المفاوض بهذه القاعدة لأن التفاوض بالتلفون يحرم المفاوض من الحصول على المعلومات عن طريق تأمل ملامح وقسمات وانفعالات الجسم للمفاوض الآخر.
- عدم القبول بالعرض الأول: يفترض أن يلتزم بها لأن القبول بالعرض الأول يثير شكوك المفاوض الآخر بأنه ارتكب خطأ.
- عدم التفاوض على الخدمة بعد أدائها: يفترض أن يلتزم المفاوض بهذه القاعدة لأن سعر الخدمة يتراجع بعد أدائها.
- عدم المبادرة إلى عرض اقتسام الفرق بين العروض: إذا بادر المفاوض بطرح الفكرة فقد يرد الطرف الآخر بالمطالبة بالمزيد من التنازلات وعلى حساب الطرف الذي طرح الفكرة
- عدم ترك التفاصيل إلى آخر الجلسة: تحسم الكثير من الأمور مع نهاية الجلسة ولا يكون هناك وقت لمناقشة تلك التفاصيل

- عدم إبلاغ الطرف الآخر بأن لديه موعداً لا بد من إنجاز التفاوض قبل حلوله: إذا أبلغ المفاوض الطرف الآخر بأنه لا يملك الوقت الكافي فقد يستغل المفاوض الآخر ذلك ويعمل على إطالة التفاوض للحصول على اكبر قدر ممكن من التنازلات
- عدم المبادرة إلى تحديد السعر: قاعدة مفيدة لأن ترك الطرف الآخر يحدد السعر يتيح للمفاوض تعلم الكثير عن الطرف الآخر.
- مناقشة كل موضوع على حده: مناقشة كل موضوع على حدة قد يكون أفضل لأنه يتيح للمفاوضين تبادل التنازلات.
- تحديد الأهداف على شكل سلسلة: يتيح للمفاوض تقديم التنازلات واختيار البدائل.
- التركيز أكثر على الموضوعات طويلة المدى: غالباً ما تكون الموضوعات بعيدة المدى الأكثر أهمية ولذلك يفضل التركيز عليها.





بناء الفريق التفاوضي


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
١٩٩٤م
١٤١٤هـ
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

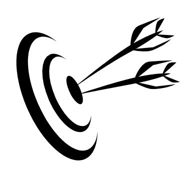
1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس، عندما تتفق الأطراف المختلفة على الدخول في تفاوض لتقريب وجهات النظر حول موضوع ما أو لحل خلاف قائم أو للاتفاق على استثمار مشترك فإن أول مهمة يركز عليها كل طرف هي بناء الفريق التفاوضي واتخاذ القرارات المتصلة بعدد أعضاء الفريق ومستوياتهم التنظيمية وخبراتهم ومهاراتهم والأدوار التي يتم إسنادها إلى كل منهم. ويدرك الرؤساء التنفيذيون للمؤسسات والشركات وكافة المنظمات الأخرى بأن بناء الفريق التفاوضي يشكل حجر أساس في التحضير للتفاوض ويعتبر أحد العوامل المهمة في صياغة نتائج التفاوض بين الطرفين.

1 -2. أهداف الوحدة:

ستصبح- عزيزي الدارس- بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة قادرا على:

1. **تميز بين المفاوض الفرد والفريق المفاوض وذكر أسباب تزايد أهمية الفريق التفاوضي.**
2. **تذكر محددات استخدام الفريق التفاوضي.**
3. **تذكر الكيفية التي من خلالها يتم تكوين الفريق التفاوضي والشروط الخاصة بأعضاء الفريق ورئيس الفريق.**
4. **تشرح كيفية تحديد الحجم المناسب للفريق التفاوضي وفقا لمعايير موضوعية**
5. **تذكر المقصود بتغيير المفاوض والظروف المثلى للتغيير.**



1-3. أقسام الوحدة:



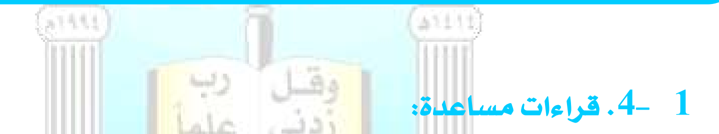
الفرد مقابل الفريق: ويتم في هذا القسم استعراض مميزات المفاوض الفرد مقابل الفريق المفاوض.

محددات استخدام الفريق التفاوضي: ويركز هذا القسم على العوامل التي تحدد ما إذا كانت قيادة المنظمة ستلجأ إلى تشكيل فريق تفاوضي أم ستكتفي بمفاوض واحد.

تشكيل الفريق التفاوضي: يركز هذا القسم على كيفية تشكيل الفريق التفاوضي والشروط الواجب توفرها في كل عضو من أعضاء الفريق وفي رئيس الفريق

تحديد حجم الفريق التفاوضي: يركز هذا القسم على مناقشة الحجم العددي المناسب للفريق التفاوضي والمشاكل المرتبط بزيادة إعداد الفريق.

تغيير المفاوض: يشرح هذا القسم المقصود بتغيير المفاوض والظروف التي قد تتطلب تغيير المفاوض.



1-4. قراءات مساعدة:



د. ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض: استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، 303-315

د. نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، 115- 138، 37-72

2. الفرد مقابل الفريق

تواجه أطراف التفاوض وهي تعد للمفاوضات سؤالا هاما يتعلق بعدد الأشخاص الذين سيقومون بالتفاوض بالنيابة عن كل طرف. ويتمحور السؤال في شكله العام حول أيهما الأفضل؟ أسند المهمة إلى مفاوض واحد؟ أو إلى فريق تفاوضي يتكون من عدة أشخاص؟ وحيث إن المنظمات تنحو بشكل متزايد في اتجاه استخدام الفريق التفاوضي، فإن هذا القسم يناقش الأسباب التي تعطي الفريق التفاوضي أهمية متزايدة مقارنة بالمفاوض الفرد. كما يناقش أيضا الأدوار التفاوضية المختلفة التي تدفع بالمنظمات إلى التركيز على الفريق التفاوضي. وينتهي القسم بمناقشة مزايا وعيوب كل من المفاوض الفرد والفريق التفاوضي.

1.2 . أهمية الفريق التفاوضي:

تنبع أهمية الفريق التفاوضي وفقا للكثيرين من الاعتبارات التالية:

أ- تزداد الموضوعات التي يتم التفاوض حولها تعقدا وتشعبا بفضل التطورات التكنولوجية والمعرفية وهو ما يجعل عملية التفاوض حولها معقدة وتحتاج إلى أنماط مختلفة من المفاوضين، ولا يمكن للمفاوض الفرد بالتالي التعاطي معها بمفرده. فالتفاوض مثلا على صفقة من أجهزة الحاسوب قد يتطلب مثلاً أشخاصاً متخصصين في الحواسيب ومواصفاتها ، ومتخصصين في المشتريات، ومتخصصين في الصيانة، وذلك اعتمادا على حجم الصفقة وطبيعة نشاط المنظمة المستفيدة من الصفقة. وقد تتضمن عملية التفاوض أبعاداً سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وغير ذلك مما يستدعي وجود متخصصين في حقول مختلفة.

ب- يؤدي إرسال فريق تفاوضي بدلا من شخص واحد إلى الحد من الشكوك التي يمكن أن تخطر على بال الأشخاص الذين لم يشاركوا في المفاوضات. فإرسال منظمة ما شخصاً واحداً ليفاوض بالنيابة عنها في صفقة تجارية هامة قد يثير شكوك بعض زملائه وخصوصا إذا كانت نتيجة التفاوض تقع في المنطقة الرمادية. وغالبا ما تثار الشكوك حول ولاء الوكلاء لموكليهم خصوصا عندما تتناقض المصالح، وفي حالات مثل هذه فإن وجود أكثر من عضو في الفريق يؤدي إلى الحد من تلك الشكوك.

ج- يملك الفريق الذي يتكون من عدة أشخاص قدرة أكبر على دراسة القضايا التفاوضية وفحص العروض التي يقدمها الطرف الآخر والنظر إليها من عدة زوايا وتقديم رؤية موضوعية وذلك على عكس المفاوض الواحد الذي مهما بلغت قدراته ومعارفه فإن قدراته تظل محدودة. وصحيح أنه يستطيع العودة إلى الخبراء واستشارة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، إلا أن ذلك يعقد العملية التفاوضية وقد يجعلها تستغرق وقتا طويلا.

د- يسمح الفريق بتوظيف بعض التكتيكات وتوزيع الأدوار بين المفاوضين حيث قد يقوم عضو في الفريق بدور المفاوض المتشدد بينما يقوم عضو آخر بدور المفاوض اللين (الرجل الطيب والرجل الشرير) وذلك كأسلوب تفاوضي هدفه إقناع المفاوض الآخر بما يريد الفريق الوصول إليه من نتيجة.

هـ- تنطوي العملية التفاوضية مهما كانت على أدوار متعددة لا يمكن للفرد الواحد القيام بها، وهذه النقطة تحديدا لها أهميتها؛ ولذلك سيتم مناقشتها بالتفصيل أدناه.

2. 2. الأدوار التفاوضية:

تنبع أهمية الفريق التفاوضي كما سبق الإشارة من أن العملية التفاوضية تتطلب أدوارا مختلفة يصعب على العضو الواحد القيام بها في ذات الوقت أو الإلمام بالمهارات التي تتطلبها تلك الأدوار في نفس الوقت. وأهم تلك الأدوار دور المتحدث، المسجل، والموجه

2. 2. 1. دور المتحدث:

المقصود بالمتحدث Talker هو الشخص الذي يقوم بطرح وجهة نظر الفريق المفاوض بشأن الموضوعات والقضايا التي يتم التفاوض حولها. ويشترط في المتحدث الفصاحة واللباقة والقدرة على التفكير السريع.

2. 2. 2. دور المسجل:

المقصود بالمسجل Recorder أو المقرر الشخص الذي يقوم بتدوين ما يدور أثناء التفاوض ويشترط فيه مهارة الاستماع والقدرة على التدوين في ذات الوقت والتمييز بين ما ينبغي تدوينه وما لا ينبغي تدوينه. ومع أنه يمكن الاستعاضة بأجهزة

التسجيل بالصوت والصورة عن دور المسجل إلا أنها لا تعتبر عملية قياسا بالتدوين اليدوي لأسباب كثيرة أهمها: أنها تسجل كل شيء خلال الجلسات الطويلة؛ لا يمكن للمفاوض الاستفادة منها مباشرة مقارنة بالتدوين اليدوي؛ وتعتبر عملية التفريغ لما تم تسجيله مضنية ومكلفة.

3.2.2. دور الموجه:

المقصود بالموجه Director الشخص الذي يتولى مراقبة المتحدث والتأكد من أنه يطرح وجهة نظر الفريق كما ينبغي أن تطرح وأنه لم يخرج عن الإطار الصحيح للعملية التفاوضية.

ويمكن بالطبع أن توزع الأدوار بشكل مختلف بين أعضاء الفريق كأن يكون أحد الأعضاء رئيس للفريق، والثاني المفاوض الرئيس والثالث المفاوض المساعد.

2. 3. ظروف الاستخدام:

هناك حالات يمكن للفريق التفاوضي فيها أن يكون فعالا، وأهم تلك الحالات ما يلي:

أ- المفاوضات المعقدة التي تستدعي تنوع المعارف، والقدرات، والخبرات. ففي المفاوضات التي تنطوي على جانب يتصل بالضرائب فلا بد أن يشتمل الفريق التفاوضي على خبير بالضرائب مثلا.

ب- المفاوضات التي يحتمل أن تحتاج إلى الحلول الابتكارية على اعتبار أن الفرق التفاوضية أقدر على الخروج بحلول ابتكاريه من المفاوضين الأفراد.

ج- المفاوضات التي ترى المنظمة أن أكثر من قسم داخل المنظمة يجب أن يشارك فيها كالقسم الهندسي والمشتريات مثلا.

د- المفاوضات التي يمكن للفريق التفاوضي فيها أن يشكل عامل قوة من وجهة نظر الطرف الآخر.

هـ- المفاوضات التي يمكن للفريق فيها أن يعكس جدية المفاوض.

2. 4. المزايا والعيوب:

يتميز الفريق التفاوضي ببعض المزايا ويعاني من بعض العيوب. ولا يختلف الحال بالنسبة للفرد المفاوض كما يبين الشكل رقم (5-1). ففي حالة الفرد الواحد

يمكن للطرف المفاوض تجنب اختلاف وجهات نظر وخفض التكلفة وإنجاز المفاوضات في وقت أسرع وتحديد المسئولية بشكل واضح في حال الفشل. لكن الفرد الواحد قد لا تتوفر له المعرفة المطلوبة بالقضية التي يتم التفاوض حولها، ولا يستطيع بالتأكيد التفاوض لوقت طويل وقد يصاب بالتعب والإرهاق إذا استمر التفاوض لأيام عديدة.

شكل رقم (5-1): مزايا وعيوب التفاوض بالفرد وبالفريق

	المفاوض الواحد	الفريق
المزايا	• تجنب الاختلافات. • تكلفة منخفضة. • توفير الوقت. • السرعة في الإنجاز. • التحديد الواضح للمسئولية. • سهولة المتابعة والتقييم.	• إضافة أعين وآذان للفريق. • يناسب التعقد والتشعب في القضايا التفاوضية. • الشمول في النظر إلى القضايا. • الموضوعية في النظر إلى القضايا. • إمكان توزيع الأدوار بين أعضاء الفريق فقد يتولى شخص إدارة الإجراءات بينما يتولى آخر إدارة المضمون. • العصف الذهني في الوقت المناسب.
العيوب	• محدودية الخبرات في بعض المجالات. • الإرهاق الجسمي والذهني. • لا يصلح في بعض الحالات.	• إضافة المزيد من الأفواه القادرة على الكلام • الاختلاف في الآراء بين أعضاء الفريق. • ارتفاع التكاليف. • وقت أطول للتحضير وللتفاوض. • تعدد الخيارات التي ينتجها الفريق. • صعوبة تحديد المسئولية.

وبالنسبة لفريق التفاوض، فإنه بالتأكيد يوفر الكثير من المزايا لكنه بدوره لا يخلو من العيوب. فارتفاع التكلفة واحتمال ظهور تناقضات بين أعضاء الفريق وصعوبة تحديد المسئولية تمثل مع غيرها بعض عيوب أسلوب الفريق التفاوضي.

3. حدود استخدام الفريق التفاوضي:

3. 1. المقصود بالحدود:

المقصود بحدود استخدام الفريق التفاوضي هو العوامل التي تحد من إمكان استخدام الفريق التفاوضي حتى وان رغبت المنظمات في ذلك.

3. 2. أهم الحدود:

هناك الكثير من العوامل التي تحد من إمكانية استخدام الفريق التفاوضي بالرغم من أهميته المتزايدة وأهم تلك العوامل ما يلي:

3. 2. 1. التكلفة:

يؤثر حجم الفريق التفاوضي على التكلفة. فالتفاوض بشخصين يرفع التكلفة إلى الضعف سواء من حيث الوقت أو من حيث التكاليف الأخرى وخصوصا عندما يتم التفاوض في مدينة أو دولة أخرى حيث يضاف إلى تكلفة ساعات العمل تكاليف بدل السفر والإقامة والمواصلات والاتصالات وما في حكمها. وما لم تكن تلك النفقات المرتفعة مبررة بوجود عوائد كبيرة محتملة لمنظمة العمل فإنها تلجأ ومن باب خفض النفقات إلى المفاوض الواحد رغم ما قد يشوبه من أوجه قصور ونقاط ضعف.



3. 2. 2. الزمن:

لا يحتاج المفاوض الفرد إلى الكثير من الوقت وذلك على عكس الفريق التفاوضي الذي سيحتاج بالتأكيد إلى وقت أطول للتوصل إلى اتفاق نتيجة لزيادة عدد المتحدثين وتوزيع الأدوار وتعقد العملية التفاوضية. وبالنسبة لمنظمات الأعمال فإن زيادة الوقت يعني زيادة التكلفة وبالتالي زيادة النفقات وانخفاض الأرباح. وما لم يكن هناك مبررات قوية للفريق فإن المنظمات ستلجأ في الغالب إلى المفاوض الفرد.

3. 2. 3. صعوبة التنسيق:

عندما يكون المفاوض شخصاً واحداً، فإن ذلك يلغي تماما مشكلة التنسيق. لكن لو كان عدد أعضاء الفريق التفاوضي فردين مثلا فإن الحاجة إلى التنسيق بين الاثنين تبدأ في الظهور ويبدأ التفاوض بالتالي بالتعقد، لأن عضوي الفريق لا بد أن ينسقا أدوارهما. وتزداد الحاجة إلى التنسيق كلما زاد عدد أعضاء الفريق التفاوضي. كما يرتفع احتمال حدوث الأخطاء كأن يوافق عضو على عرض للفريق الآخر دون التشاور مع زملائه أو يقوم بإعطاء الفريق الآخر معلومة في الوقت غير المناسب من وجهة نظر زملائه.

3. 2. 4. حجم الفريق الآخر:

يراعى في تشكيل الفريق التفاوضي حجم الفريق الآخر. ومع أنه لا يشترط التطابق في العدد، إلا أن التقارب في حجم الفريقين هو الأفضل. فإذا كان الطرف الآخر يفاوض بشخصين، فإنه سيكون من الغريب أن ترسل منظمة الأعمال خمسة أشخاص للتفاوض حتى إن كانت ترغب في ذلك وتراه الأنسب لتحقيق مصالحها. ومع ذلك فإن التباين في عدد المفاوضين في كل فريق ليس أمرا نادرا.

3. 2. 5. توفر الخبرات:

يحتاج الفريق التفاوضي إلى خبرات متنوعة قد تكون متوفرة لدى منظمة العمل أو غير متوفرة وإذا كانت الحالة الثانية هي السائدة، فإن الشركة قد تميل إلى فريق بحجم صغير بدلا من إرسال أشخاص قد يمثلون عبئا على الفريق التفاوضي.

4. تكوين الفريق التفاوضي

يختلف تكوين الفريق التفاوضي من قضية إلى أخرى، ولكن الفريق يتكون بشكل عام من المفاوض الرئيسي، وخبير في قطاع الأعمال، وخبير مالي، وخبير قانوني. وإذا كانت القضية التي يتم التفاوض حولها تتصف بالتعقد فقد يتم ضم مهندسين، وفنيين، وخبراء في التسويق. ويتم تعيين فريق التفاوض قبل وقت كاف من بدء المفاوضات حتى يتمكن من دراسة القضايا التفاوضية بعمق.

1.4. شروط الفريق ككل:

يشترط في الفريق التفاوضي كجماعة عدد من الشروط على النحو التالي:

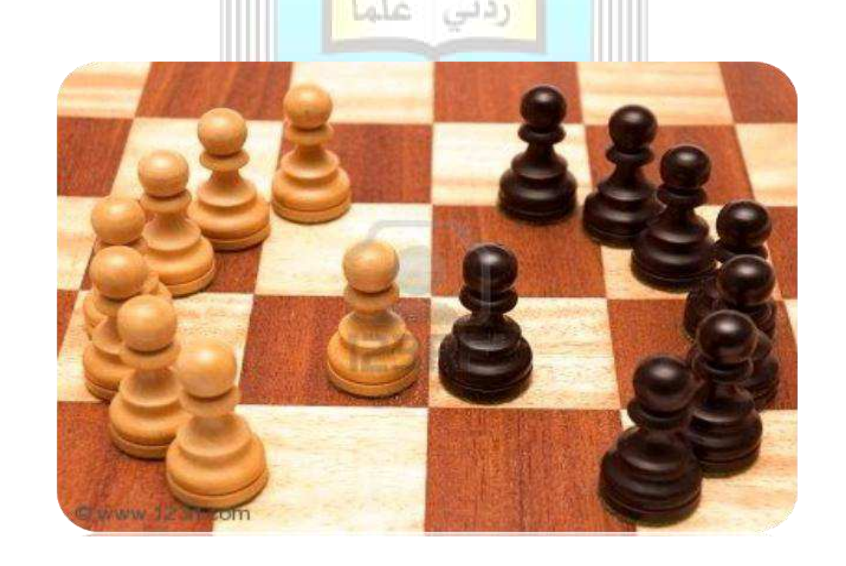
1.1.4. تكامل المهارات:

تحتاج العملية التفاوضية إلى مهارات متنوعة. ويتم العمل عادة على زيادة فعالية الفريق عن طريق العمل على تكامل خبرات الأعضاء. ويتم لهذا الغرض التفرقة بين الجوانب الفنية والمالية والقانونية للتفاوض. كما يمكن اختيار أعضاء الفريق بالتركيز على أربعة جوانب للتفاوض وهي الرؤية، القيمة، الإجراءات، العلاقات وبحيث يغطي الفريق ككل هذه الجوانب بالتكامل.

2.1.4. تكامل أنماط الشخصية:

تتعدد أنماط الشخصية كما سبق الشرح في الوحدة الرابعة من هذا الكتاب ويؤدي ذلك التعدد إلى حرص المنظمة عند تشكيل فريقها التفاوضي أن يكون هناك تنوع في أنماط الشخصية وبما يكفل تحسين وضعها التفاوضي. فقد يكون أحد أعضاء الفريق من النمط الذي يركز على الكليات ويهتم بالمستقبل وبالتوصل إلى اتفاقات بينما تتميز شخصية المفاوض الآخر بالاهتمام بالتفاصيل والأرقام والجداول.

وقل رب زدني علما



4. 1. 3. التوافق الداخلي والخارجي:

يحتاج الفريق التفاوضي إلى التوافق الداخلي بين أعضائه وعدم وجود أي نوع من أنواع الصراع الذي قد يكون محتملا أثناء عملهما في المنظمة ولكنه غير محتمل عندما يعمل الأفراد المتصارعون ضمن فريق تفاوضي واحد. كما يراعى عند تشكيل الفريق أيضا عدم وجود حساسيات بين أعضائه وأعضاء الفريق الآخر، وقد توجد إذا كان التفاوض بين الطرفين يتم بشكل مستمر أو دوري أو يكون الطرفان قد عرفا بعضهما في مكان ما أثناء الدراسة أو أثناء العمل لصالح منظمة معينة.

4. 1. 4. انضباط أعضاء الفريق:

يشترط في أعضاء الفريق أن يتكلموا بصوت واحد ويعتبر قائد الفريق المتحدث الرسمي باسم الفريق. أما أعضاء الفريق الآخرون فأنهم يتحدثون عندما يطلب منهم قائد الفريق التحدث. وعلى أعضاء الفريق أن يكونوا على وعي بأن بعض أعضاء الفريق الآخر سيراقبون ما يقوله كل عضو من أعضاء الفريق، وسيعملون على استغلال أي خلافات يمكن أن تظهر لصالحهم. ولذلك لا بد أن يتجنب أعضاء الفريق ظهور أي خلافات سواء بشكل صريح أو عن طريق الإيماءات ولغة الجسد. ويبين الشكل رقم (5-2) الجوانب المختلفة التي تتطلب الانضباط من قبل أعضاء الفريق. فلا يعقل مثلا أن يسعى كل عضو في الفريق إلى تحقيق هدف مختلف عن ما يسعى إليه الأعضاء الآخرون. كما ينبغي أن يلتزم أعضاء الفريق بالأدوار المختلفة الموكلة إليهم. وهكذا.

شكل رقم (5-2): الجوانب التفاوضية التي تتطلب انضباط أعضاء الفريق

أهداف التفاوض	• الأهداف المتصلة بالعمل. • الأهداف الشخصية. • الموضوعات الرئيسية للتفاوض. • المدى الذي يقع الحل أو الاتفاق في إطاره لكل موضوع. • الموقف الافتتاحي..

	• نقطة الاتفاق المطلوبة. • نقطة الانسحاب من المفاوضات.
أدوار ومسئوليات أعضاء الفريق	• المشاركون في التخطيط. • المشاركون في التنفيذ. • المشاركون في التخطيط والتنفيذ. • الشخص الذي يتولى قيادة الفريق. • الشخص الخبير في المضمون. • الشخص الذي سيدير الجلسات التفاوضية. • الشخص صاحب السلطة النهائية.
الإجراءات والاستراتيجيات	• الشخص الذي يدير كل مرحلة من مراحل التفاوض. • الشخص الذي يتولى الحديث إلى الطرف الآخر. • القواعد الأساسية التي تحكم عمل الفريق. • الاستراتيجية التي سيتم تبنيها في التفاوض. • الإشارات المستخدمة لدعوة الفريق إلى نقاش جانبي. • ترتيب التنازلات. • الموضوعات أو المسائل غير القابلة للتفاوض. • شكل الاتفاق النهائي. • المسئول عن التطبيق. • كيفية التطبيق. • التعامل مع المآزق والجزئيات التي تم إغفالها.
العلاقات وأساليب التفاوض	• الأساليب التفاوضية للفريق والفريق الآخر. • المشاكل الشخصية التي قد توجد بين أعضاء الفريق. • المشاكل الشخصية بين أعضاء الفريق وأعضاء الفريق الآخر.

ولا بد أن يعقد أعضاء الفريق اجتماعا قبل كل جلسة تفاوضية يستعرضون فيه كل نقطة وكيفية التفاوض حولها. كما لا بد أن يعقد أعضاء الفريق أيضا

اجتماعا بعد نهاية الجلسة لمراجعة النقاط التي تم الاتفاق عليها وأثر تلك النقاط على الطريقة التي ستتطور بها المفاوضات.

4. 1. 5. خصائص القيادة:

يظهر المفاوضون المتميزون وقادة الفرق التفاوضية - كما يذهب الخبراء- نفس الخصائص القيادية التي يتميز بها الرؤساء التنفيذيون للشركات وفي مقدمة تلك الخصائص: العزيمة المهنية، والتواضع الجم، وعدم إظهار العداء بشكل مبالغ فيه، الحزم، الخبرة، الواقعية، العدالة، الحرص، الحكمة، والتعاطف. كما أنهم يعملون كأحصنة حرث لا كأحصنة عرض، ويسعون لتحقيق نتائج مستدامة.

4. 2. شروط العضو:

يجب أن يتوافر في كل عضو من أعضاء الفريق التفاوضي عدد من الشروط على النحو المبين أدناه:

4. 2. 1. اللباقة في الحديث:

يقول فرانسيس بيكون: "الصمت فضيلة الحمقى." لكن الصمت قد لا يكون في متناول الجميع. فإذا كان عضو الفريق سيقوم بمهام تفاوضية كمفاوض رئيس أو مساعد للمفاوض الرئيس أو كمفاوض في موضوع معين أو جزئية معينة، فإن الصمت لا يمثل استراتيجية ممكنة بالنسبة له، وان كان يمكن أن يمثل تكتيكا. وهذا يعني أنه لا بد أن تتوافر لعضو الفريق مهارات الاتصال الفعال وفي مقدمتها اللباقة في الحديث. والمقصود باللباقة في الحديث: الليونة، اللطافة، والظرافة. والمتحدث اللبق هو الذي يتجنب إيذاء الآخرين ويتحدث عن الأشخاص بذكر أسمائهم، ولا يطيل في الحديث أو يتكلف فيه ويتوقف عن الحديث قبل أن يتوقف الناس عن الاستماع، و يقول الشيء المناسب في أصعب الظروف.

وحيث إن التفاوض هو كما يقولون رياضة الاتصال فإن المفاوض حتى يكون فعالا لا بد أن يكون قادرا على إقناع الآخرين على أن يستمعوا ، ويفكروا فيما يطرحه عليهم ثم يقرروا إن كانوا سيتعاونون معه في سعيه لتحقيق أهدافه أم لا.

4. 2. 2. الفطنة والذكاء:

الفطنة كما جاء في لسان العرب كالفهم وضد الغباوة. والذكاء سرعة الفطنة، أي الفهم. ويعرف الذكاء Intelligence اصطلاحا بأنه خاصية للعقل

تتضمن العديد من القدرات مثل: القدرة على التفكير التجريدي، الفهم، الاتصال، التعقل، التعلم من الماضي، التفكير في المستقبل، حل المشكلات. وبالنسبة للمفاوض فإنه لا بد أن يكون قادرا على الفهم والفهم بسرعة، والتفكير في الماضي والحاضر والمستقبل.

4. 2. 3. سرعة البديهة:

سئل غلام صغير السن من أولاد العرب: أيعجبك أن يكون لك خمسمائة ألف درهم وتكون أحمق ؟فقال الغلام : لا واللّه . فسئل: ولماذا ؟قال الغلام : أخاف أن يجني عليَ حمقي جناية تذهب بمالي ويبقى عليَ حمقي. وقال كاتب مغرور للفيلسوف الإنجليزي برنارد شو: أنا أفضل منك لأنك تكتب بحثا عن المال وأنا اكتب بحثا عن الشهرة، فرد شو: كل منا يكتب عما ينقصه.

وتمثل إجابة الغلام وإجابة برناردشو مثالين على سرعة البديهة التي يمكن تعريفها بأنها الحضور الذهني والقدرة على الرد بما تتضمنه الأخيرة من قدرة على التفكير بسرعة. وتكمن أهمية سرعة البديهة عند التفاوض بأنها تعد قوة تفاوضية إن وجدت وتعكس ضعفا تفاوضيا إن غابت.

4. 2. 4. القدرة على التصرف:

يشترط في عضو الفريق التفاوضي أن يكون قادرا على التصرف في المواقف الصعبة بشكل فعال. ومن المواقف الصعبة التي يمكن أن تحدث عند التفاوض على سبيل المثال وصول التفاوض إلى مرحلة انسداد أو ارتفاع حالة التوتر داخل قاعة التفاوض أو قيام الطرف الآخر بتوجيه هجوم ضد شخص المفاوض أو غير ذلك.

4. 2. 5.التوازن العاطفي:

يمكن النظر إلى التوازن العاطفي Emotional balance على أنه حالة نفسية وعقلية ترتبط بالأفكار والمشاعر والسلوك. وتمتاز العواطف بأنها ترتبط بالخبرات الذاتية للفرد. وتتحقق حالة التوازن العاطفي عندما يتمكن الفرد من إخضاع سلوكه لحالة من التوازن بين معطيات العقل ومعطيات العاطفة، بحيث يتمكن من التفكير بموضوعية حول ردود أفعاله.

والتوازن العاطفي مطلوب عند التفاوض لأن التصرفات الانفعالية تؤدي إلى تصرفات انفعالية من قبل الطرف الآخر، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى مأزق تفاوضي أو إلى فشل التفاوض كلية.

4. 2. 6. الصبر وضبط الأعصاب:

يحتاج الإنسان إلى الصبر وبرود الأعصاب في كل المواقف وهو في حالة التفاوض أكثر حاجة إلى الصبر وضبط الأعصاب لأن فقدان الصبر وانفلات الأعصاب يمكن أن يكون مكلفا إذا أدى إلى إدخال التفاوض في مأزق أو إفشاله.

4. 2. 7. حسن المظهر:

يمثل المظهر جزءا من الشخصية، وفي حالة التفاوض، يمثل المظهر جزءا من العملية التفاوضية. فالمظهر يمكن أن يكون عامل إقناع للطرف الآخر أو عامل عدم اقتناع. وحسن المظهر لا يعني بأي حال التكلف أو ظهور الشخص على عكس ما هو عليه لكنه بالتأكيد يحمل رسائل للمفاوض الآخر الذي يجلس على الكرسي المقابل حول المائدة.

4. 2. 8. القدرة على الإقناع:

تمثل عملية التفاوض محاولة يقوم بها طرف لإقناع طرف آخر بتبني أفكاره ومصالحه ورؤيته لحل الخلاف القائم. ويحتاج المفاوض بسبب هذا إلى أن يمتلك القدرة على إقناع الطرف الآخر. ويتحقق الإقناع من خلال أساليب الاتصال الفعالة الشفوية وغير الشفوية كما سبق شرحه.

4. 2. 9. الاستماع والإنصات:

تعد مهارات الاستماع والإنصات من المهارات الهامة التي ينبغي أن يمتلكها المفاوض وذلك لأنها تمكن المفاوض من الحصول على المعلومات وبناء علاقة مع الطرف الآخر والتعرف عليه أكثر فأكثر. وقد تم الحديث عن أهمية الاستماع في الوحدات السابقة وسيتم العودة إليها في الوحدات اللاحقة.

4. 2. 10. الخبرة:

كان للخليفة علي بن أبي طالب (رضي الله عنه) بديهة حاضرة في قسمة المواريث. وقد حدث أن جاءته امرأة وشكت إليه أن أخاها مات عن 600 دينار ولم

يقسم لها من ميراثه سوى دينار واحد فقط. فقال لها: لعله ترك زوجة وابنتين وأما واثني عشر أخا. فقالت: نعم. فقال: لك من الميراث دينار واحد فقط.

4. 2. 11. الإلمام بالموضوع:

إذا كانت المعرفة قوة بالفعل، وهي كذلك، فإن الشخص الذي يتم اختياره كعضو في الفريق التفاوضي لا بد أن يكون قويا ولا بد أن تكون تلك القوة موضوعية أي تتصل بموضوع التفاوض ذاته. فكلما كان عضو الفريق أكثر إلماما بموضوع التفاوض في عموميته وجزئياته كان أكثر فائدة للفريق التفاوضي وأكثر قدرة على الإسهام في نجاح التفاوض.

4. 3. شروط قائد الفريق:

يحتاج كل فريق عمل إلى قيادة. ولا يستثنى من ذلك الفريق التفاوضي. ويتم اختيار قائد الفريق اعتمادا على أساس القيمة النقدية لموضوع التفاوض، تعقد الموضوعات التي يتم التفاوض حولها، أهمية التوصل إلى اتفاق، السياسات المتصلة بالموضوع الذي يتم التفاوض حوله، وخبرات العاملين في المنظمة.

ويشترط في قائد الفريق أن تتوافر فيه عدد من الشروط وفي مقدمتها التكافوء بينه وبين قائد الفريق الآخر والالتزام بنمط القيادة المتبع في المنظمة، القدرة على بناء الإجماع، والقدرة على صنع القرارات...الخ .

4. 3. 1. المساواة مع رئيس الفريق المقابل:

لا بد أن يتساوى رئيس الفريق التفاوضي للطرف (أ) في مكانته ومنزلته مع رئيس الفريق التفاوضي للطرف (ب) لأن عدم المساواة قد تؤدي إلى سيطرة الطرف الآخر على المفاوضات. فإذا كان قائد الفريق الآخر مثلا أستاذا يدرس التفاوض في الجامعة أو المدير التنفيذي للشركة، فلا بد أن يكون المفاوض الآخر في مكان قريب منه حتى لا يسيطر الأعلى مرتبة إدارية أو علمية أو مكانة على العملية التفاوضية بحكم الفارق في المكانة.

4. 3. 2. الالتزام بنمط القيادة المطبق في المنظمة:

تتعدد أنماط القيادة وتختلف المنظمات في تبنيها لتلك الأنماط. فبينما قد تأخذ إحدى المنظمات بالنمط الديمقراطي قد تأخذ أخرى بالنمط الاستبدادي. والمهم أن يكون قائد الفريق التفاوضي على وعي تام بالنمط القيادي المتبع في منظمته وأن

يعمل في قيادته لفريق التفاوض على الالتزام بذلك النمط الذي اعتاد عليه أعضاء الفريق حتى لا يؤدي التغيير في النمط القيادي إلى التأثير سلبا على التفاوض.

4. 3. 3. بناء الإجماع حول الآراء:

يشترط في قائد الفريق أن يكون قادرا على بناء الإجماع داخل الفريق حول الآراء وخصوصا عندما يتطلب الأمر أن يتخذ الفريق قرارا سريعا حول مسألة ما بينما تظهر اتجاهات متباينة حول القرار الذي يفترض اتخاذه. ويتطلب بناء الإجماع تحديد وتحليل المشكلات بوضوح ووضع الخيارات وتقييمها ثم اتخاذ القرار حولها بشكل جماعي.

4. 3. 4. القدرة على اتخاذ القرارات:

يمكن النظر إلى العملية التفاوضية ودون مبالغة على أنها سلسلة من القرارات التي تصنعها أطراف التفاوض سواء بشكل منفرد أو مشترك. وتمتاز عملية صنع القرار أثناء التفاوض بأنها تتم بسرعة وتتطلب من قائد الفريق مهارات معينة تجعله قادرا على اتخاذ تلك القرارات سواء بالشراكة مع أعضاء الفريق أو بمفرده أو بالجمع بين مشاورة أعضاء الفريق واتخاذ القرار النهائي بشكل منفرد.

4. 3. 5. المرونة:

يعمل المفاوض خلال مرحلة التخطيط كما سبقت الإشارة في مواضع سابقة من هذا الكتاب على تحديد أهدافه ومصالحه واستراتيجياته. لكن العملية التفاوضية تتطلب أيضا أن يمتلك المفاوض قدرا كبيرا من المرونة فيما يتعلق بالعملية والإجراءات وقدرا أضيق قليلا فيما يتعلق بأهدافه وبدائله. والمفاوض الماهر هو الذي يستطيع أن يجمع بين قدر من التشدد وقدرا من المرونة وأن يوظف كل منهما في المواضع التي تخدم تحقيق الأهداف.

4. 3. 6. الثقة بالنفس والكفاءة:

يحتاج قائد الفريق التفاوضي للثقة بالنفس والتمتع بالكفاءة. وما لم يكن قائد الفريق يمتلك الكفاءة اللازمة لقيادة الفريق، فإن ذلك قد يعني أيضا غياب الثقة بالنفس. ومالم يثق القائد بنفسه، فإنه سيكون من الصعب عليه الحصول على ثقة الآخرين وقبولهم بقيادته لهم.



4. 3. 7. التمييز بين الحقيقة والخيال:

تتطلب قيادة الفريق وعملية التفاوض قدرة على التفرقة بين الحقيقة والخيال وبما يكفل توظيف الحقائق وشحذ الخيال للوصول إلى مفاوضات ناجحة تحقق مصالح جميع الأطراف. وما لم يكن لدى قائد الفريق القدرة على التمييز بين الحقيقة والخيال فإن الأمر قد ينتهي به إلى شراء السمك في الماء أو غير ذلك من الصفقات.

4. 3. 8. يحظى بدعم القيادة العليا:

يفاوض الفريق بالنيابة عن المنظمة وهو مكلف هو وفريقه بعملية التفاوض من قبل مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي أو من قبل مجلس الوزراء إذا كان التفاوض سياسيا. وما لم يكن قائد الفريق يحظى بدعم وثقة القيادة العليا ، فإنه من غير المفترض أن يتم تكليفه بتلك المهمة. وإذا ما افتقر قائد الفريق إلى دعم القيادة العليا فإنه سيجد صعوبة في قيادة الفريق وفي التفاوض مع الطرف الآخر لأن ما يمكن التوصل إليه سيظل مرهونا بقبول أو رفض الطرف الآخر.

4. 3. 9. القدرة على إدارة الاجتماعات:

تمثل إدارة الاجتماعات بما تنطوي عليه من إجراءات وتفاصيل إحدى المهارات المطلوبة في قائد الفريق. وفي حال ضعف مهارة إدارة الاجتماعات لدى قائد الفريق

التفاوضي، فإن تلك الاجتماعات قد تتحول إلى عبء على الفريق وقد تزيد من تعقد الوضع وإضعاف الأداء التفاوضي للفريق ككل.

4.4. مسئوليات قائد الفريق:

ستختلف اختصاصات قائد الفريق تبعا للنظام القيادي المطبق في منظمة العمل التي يفاوض الفريق بالنيابة عنها. فإذا كان نمط القيادة المطبق في المنظمة يقوم على المشاركة في صنع القرار، فإن دور قائد الفريق سيقتصر على الدعوة إلى الاجتماعات وإدارتها وإنهائها وستكون سلطة اتخاذ القرار مسئولية الفريق ككل. أما إذا كان نمط القيادة في المنظمة فرديا وبيروقراطيا، فإن قائد الفريق سيتولى اتخاذ القرارات وتحمل مسئوليتها. وقد يجمع نمط القيادة بين نمطي المشاركة والنمط البيروقراطي حيث يتخذ قائد الفريق القرار بعد مشاورة أعضاء الفريق.

ويقوم قائد الفريق عادة بصياغة خطة التفاوض بما تتضمنه من خلفية حول العملية التفاوضية وأطرافها، موضوعات التفاوض الرئيسية والفرعية، أهداف التفاوض السعرية وغير السعرية، أولويات التفاوض لكل موضوع، وإستراتيجية التفاوض. ثم يقوم قائد الفريق بعد ذلك بعرض خطة التفاوض على أعضاء الفريق ويشجعهم على إبداء آرائهم ووجهات نظرهم والبدائل التي يرونها، ويعيد صياغة الخطة على ضوء ملاحظات أعضاء الفريق وتحديد الدور الذي سيلعبه كل عضو من أعضاء الفريق في تنفيذ الخطة. ويتعاون القائد مع كل عضو من أعضاء الفريق لضمان أن كل عضو لديه خطة خاصة بالدور الذي سيلعبه.

4.5. المفاوض الرئيس:

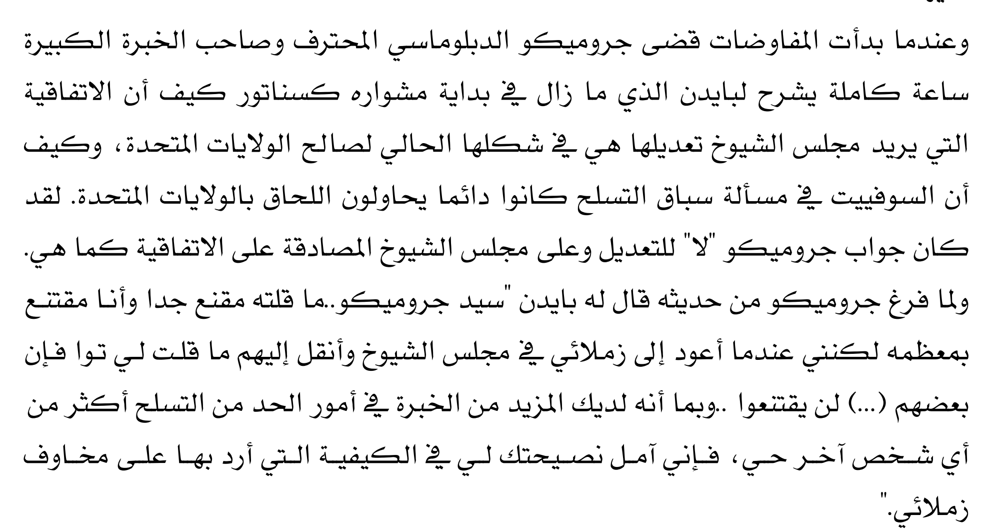
عادة ما يكون قائد الفريق هو المفاوض الرئيس لكن هناك حالات قد تضطر المنظمة إلى اختيار مفاوض رئيس آخر، وقد يكون هناك مفاوض رئيس لكل موضوع على حده اعتمادا على تعقد موضوعات التفاوض. وأيا كان الوضع، فإن المفاوض الرئيس هو الوحيد الذي يملك السلطة في التفاوض حول المائدة.

تدريب (1)

عزيزي الدارس، ادرس الحالة التالية ثم بين كيف تمكن بايدن من إقناع جروميكو..

يروي مارتي لاتز Marty Latz في مقال نشر في البزنس جورنال Business Journal في 23 يوليو 1999 كيف أن مجلس الشيوخ الأمريكي أرسل في عام 1979 السناتور جو بايدنJoe Biden (نائب الرئيس الأمريكي وقت تأليف هذا الكتاب) للتفاوض مع اندرو جروميكو Andrei Gromyko(1909-1989) وزير خارجية الاتحاد السوفييتي بشأن تعديل يريد مجلس الشيوخ إدخاله على اتفاقية بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفييتي للحد من إنتاج الأسلحة النووية. وقد تم إبلاغ جو بايدن بأن مجلس الشيوخ لن يصادق على الاتفاقية ما لم يوافق السوفييت على إدخال التعديل الذي يريده مجلس الشيوخ عليها..





وعندما بدأت المفاوضات قضى جروميكو الدبلوماسي المحترف وصاحب الخبرة الكبيرة ساعة كاملة يشرح لبايدن الذي ما زال في بداية مشواره كسناتور كيف أن الاتفاقية التي يريد مجلس الشيوخ تعديلها هي في شكلها الحالي لصالح الولايات المتحدة، وكيف أن السوفييت في مسألة سباق التسلح كانوا دائما يحاولون اللحاق بالولايات المتحدة. لقد كان جواب جروميكو "لا" للتعديل وعلى مجلس الشيوخ المصادقة على الاتفاقية كما هي. ولما فرغ جروميكو من حديثه قال له بايدن "سيد جروميكو..ما قلته مقنع جدا وأنا مقتنع بمعظمه لكنني عندما أعود إلى زملائي في مجلس الشيوخ وأنقل إليهم ما قلت لي توا فإن بعضهم (...) لن يقتنعوا ..وبما أنه لديك المزيد من الخبرة في أمور الحد من التسلح أكثر من أي شخص آخر حي، فإني آمل نصيحتك لي في الكيفية التي أرد بها على مخاوف زملائي."

وبدأ جروميكو في نصح وتدريب بايدن على الكيفية التي يجيب بها على شكوك زملائه. وكلما أوغل جروميكو في نصيحة بايدن وتدريبه زاد اقتناعه بأهمية التعديل وهو ما أفضى في النهاية إلى موافقة جروميكو على التعديل.

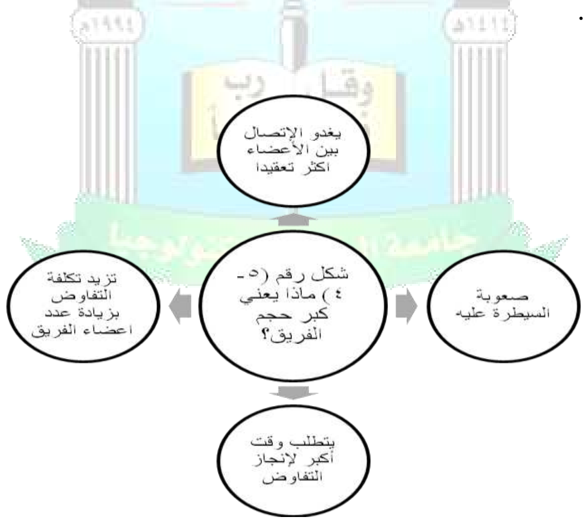
2. أيهما من وجهة نظرك يأتي أولا: تشكيل الفريق التفاوضي، أم إعداد استراتيجية التفاوض وجمع المعلومات وغير ذلك من خطوات الإعداد والتحضير والتخطيط للمفاوضات؟



5. حجم الفريق التفاوضي:

ينصح الخبراء بأن يكون حجم الفريق صغيرا قدر الإمكان وعلى أن يراعى عند تشكيله تحقيق مبدأي الكفاءة والفعالية. والمقصود بالكفاءة Effectiveness درجة تحقيق الأهداف المخططة. أما الفعالية Efficiency فالمقصود بها القدرة على أداء المهام بأقل قدر ممكن من الموارد (الوقت، المال، العمل وغيرها). وهذا يعني أن الفريق التفاوضي قد يتكون من فرد واحد في بعض الحالات بحسب مقتضيات الكفاءة والفعالية.

وهناك من يذهب إلى تحديد أعضاء الفريق التفاوضي بأربعة أشخاص حتى يمكن الإشراف عليهم، وإذا ما كانت هناك حاجة إلى إضافة أشخاص آخرين فإنه يمكن إلحاقهم بالفريق كمستشارين لا كأعضاء. لكن هناك من يذهب في المقابل إلى أن إدارة الفريق يمكن أن توزع وبحيث يقوم أحد الأعضاء بإدارة العمليات الإجرائية المتصلة بالجلسات والأدوار والأوقات المخصصة وغيرها بينما يقوم عضو آخر بإدارة مضمون العملية التفاوضية (المطالب، العروض، التنازلات، الاستراتيجيات).

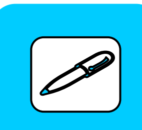


ويؤدي كبر حجم الفريق التفاوضي إلى المزيد من التعقد في إدارته حتى في حال وجود قائدين للفريق بأدوار مختلفة، ويزيد من الوقت اللازم للعملية التفاوضية. وتبدأ مشكلة الفريق الكبير من صعوبة جعل أعضائه ينظرون ويفكرون ويفاوضون بنفس الطريقة ودون الخروج على الأدوار المرسومة لكل عضو

والمسئوليات المناطة به أو الانحراف عن الأهداف التي يراد تحقيقها والاستراتيجيات التي يتم تطبيقها وأساليب التفاوض التي يتم اتبعها .

ويشترط في تكوين الفريق أن يكون هناك دور محدد مسبقا لكل عضو في الفريق (التفاوض، الملاحظة، الاستماع، ...الخ) لأن عدم وجود دور محدد لأحد أعضاء الفريق قد يجعله يبحث عن طريقة يساهم بها في العملية التفاوضية بأي طريقة كانت حتى يبرر لنفسه وللآخرين وجوده لكن تلك المساهمة قد تكون ذات أثر سلبي وقد يتحول ذلك العضو إلى نقطة ضعف يستغلها الخصم عن طريق البحث له عن دور.

تدريب (2)



عزيزي الدارس،

اكتشف أحد المفاوضين عندما جلس على مائدة التفاوض أن الشركة الأخرى تفاوض بثلاثة أشخاص مقابله هم: المدير الإقليمي المساعد، خبير فني، ومساعد إداري.

1. من وجهة نظرك، كيف يمكن أن يؤثر ذلك على العملية التفاوضية؟
2. ما هو الخطأ الذي قاد إلى مثل هذا الوضع؟
3. من وجهة نظرك ما الذي يمكن للمفاوض الفرد عمله؟ هل ينسحب من التفاوض مثلا؟

6. تغيير المفاوض أو الدور:

6. 1. المقصود بتغيير المفاوض:

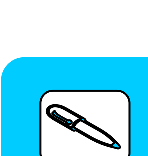
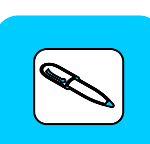
المقصود بتغيير المفاوض أو الدور أن يقوم أحد الأطراف وفي سياق العملية التفاوضية بتغيير فريق التفاوض الذي يمثله أو أحد المفاوضين في الفريق، أو تغيير الأدوار التي يلعبها كل أو بعض أعضاء الفريق.

6. 2. التوقيت:

تلجأ الأطراف إلى التغيير الجزئي أو الكلي للفريق التفاوضي أو إلى تغيير الأدوار التفاوضية في احد الحالات التالية:

1. فقدان المفاوض للموثوقية من قبل الطرف الآخر، ويمكن أن يحدث ذلك إذا كان المفاوض يكثر من التظاهر بالانسحاب مثلا أو يقوم بالتهديد ثم لا ينفذ أو غير ذلك من التصرفات
2. وصول المفاوضات إلى نقطة مسدودة بسبب تصادم شخصيات المفاوضين ورغبة الأطراف في تحقيق تقدم
3. إكساب عملية التفاوض ديناميكية جديدة تساعد على تحقيق تقدم في العملية التفاوضية
4. التأكيد على أهمية أو عدم أهمية موضوع معين من موضوعات التفاوض .

تدريب (3)

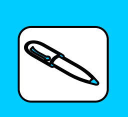
عزيزي الدارس:

1. عندما يتفاوض (أ) مع شخصين، أيهما أفضل؟
   - الجلوس في مكان يمكن منه رؤية الشخصين.
   - الجلوس في مكان يمكن منه رؤية شخص واحد.
   - الوقوف أثناء التفاوض.
   - مغادرة غرفة التفاوض.
2. عندما يتكون الفريق التفاوضي لـ(أ) من مجموعة صغيرة بينما يتكون الفريق المفاوض للطرف الآخر من مجموعة كبيرة، فأيهما أفضل لـ(أ)؟
   - جلوس أعضاء الفريق إلى جانب بعض .
   - الانتشار على مائدة التفاوض .
   - الجلوس والوقوف.
   - الوقوف فقط.

تابع تدريب (3)

3. عندما يتكون الفريق التفاوضي لـ(أ) من مجموعة كبيرة بينما يتكون الفريق المفاوض للطرف الآخر من مجموعة كبيرة، فأيهما أفضل لـ(أ)؟

- جلوس أعضاء الفريق إلى جانب بعض.
- الانتشار على مائدة التفاوض .
- الجلوس والوقوف.
- الوقوف فقط.



4. أيهما يتم أولا عند تكوين الفريق التفاوضي؟

- اختيار أعضاء الفريق.
- اختيار قائد الفريق.
- اختيار الاثنين معا بالتزامن.

5. ما السبب الذي يمكن أن يدفع بمنظمة ما إلى اختيار شخص كقائد لفريق التفاوض وشخص آخر كمفاوض رئيس؟

- عدم امتلاك قائد الفريق للمهارات المطلوبة في المفاوض الرئيس في هذه الحالة.
- قد لا يستطيع قائد الفريق القيام بمهامه بالإضافة إلى مهام المفاوض الرئيس.
- تعقد المفاوضات.

6. لو كنت عضوا في الفريق التفاوضي ولاحظت أن المفاوض الرئيس ارتكب خطأ كبيرا ، فما هو التصرف الذي ستقوم به:

- معارضة رأيه بصوت عال أثناء التفاوض.
- الانتظار حتى تتمكن من الانفراد به وتوصيل وجهة نظرك.
- دعوة أعضاء الفريق إلى الانسحاب من التفاوض.
- الصمت وكأن شيئا لم يحدث.

7- الخلاصة:

عزيزي الدارس، ركزت هذه الوحدة الدراسية على الجوانب المختلفة المتصلة ببناء الفريق التفاوضي التي تبدأ من مسألة تحديد ما إذا كانت المنظمة تفضل إيكال عملية التفاوض بالنيابة عنها إلى شخص واحد أم إلى فريق يحتوي عددا من الأشخاص ينقص أو يزيد، مرورا بالشروط المختلفة التي ينبغي مراعاتها عند اختيار أفراد وقائد الفريق التفاوضي والمفاوض الرئيس، وانتهاء بالحجم المناسب للفريق التفاوضي.

وتم التأكيد على الأهمية المتزايدة للفرق التفاوضية التي تأتي كنتيجة للتعقد المتزايد في الموضوعات التي يتم التفاوض حولها، وظهور الحاجة إلى التخصصات المختلفة، وكذلك تنامي وعي المديرين بحاجة العملية التفاوضية إلى العديد من الأدوار التي لا يستطيع المفاوض الفرد تأديتها كلها في ذات الوقت مثل دور كاتب الملاحظات والمفاوض الرئيس والموجه للعملية التفاوضية. وكما أن هناك مزايا لاستخدام المفاوض الفرد مثل التكلفة وتوفير الوقت والجهد فإن هناك عوامل قد تحد من إمكانية استخدام الفريق المفاوض مثل التكلفة وصعوبة تنسيق الأدوار والوقت المتاح للتفاوض وغيرها.

وبالنسبة لتشكيل الفريق التفاوضي،فإن هناك العديد من الشروط التي ينبغي مراعاة توفرها في الفريق ككل مثل تكامل المهارات، وأنماط الشخصية، ووجود توافق وانسجام بين أعضاء الفريق. كما أن هناك مجموعة من الشروط المطلوب توافرها في كل عضو من أعضاء الفريق وفي قائد الفريق. وأهم شروط عضو الفريق الذكاء والفطنة والخبرة والقدرة على الاتصال الفعال وغيرها.

وفيما يخص حجم الفريق التفاوضي فإن الاتجاه العام هو أن لا يزيد عدد أعضاء الفريق عن خمسة أشخاص بحيث يسهل قيادتهم وتوجيهاهم وتنسيق الأدوار بينهم وإذا ما كان هناك حاجة إلى المزيد فانه يمكن إلحاقهم بالفريق كخبراء ومستشارين شريطة وجود أدوار واضحة لكل منهم.

8- لمحة مسبقة عن الوحدة التالية:

عزيزي الدارس: ركزت هذه الوحدة على بناء الفريق التفاوضي سواء من حيث الاختيار بين المفاوض الفرد أو الفريق، أو من حيث الشروط الواجب توفرها في الفريق ككل، أو في كل عضو أو في قائد الفريق. وخلصت الوحدة إلى أن الحجم الأمثل للفريق التفاوضي يفترض أن لا يزيد على خمسة أشخاص. وفي حين تطرقت هذه الوحدة باختصار أثناء الحديث عن الشروط المختلفة في الفريق التفاوضي إلى بعض المهارات التي يفترض أن تتوفر في المفاوض، فإن الوحدة التالية تدرس بالتفصيل المهارات التفاوضية وسبل تطويرها.

9- إجابات التدريبات:

تدريب (1):

1. لقد بدأت المفاوضات تنافسية حيث أبلغ مجلس الشيوخ جو بايدن بأنه لن يصادق على المعاهدة بدون التعديل المطلوب بينما كان موقف جروميكو رافضا تماما لمطلب مجلس الشيوخ. وكانت المعركة بالنسبة لبايدن خاسرة منذ البداية. فهناك فرق كبير بين جروميكو المعروف كمفاوض صعب وصاحب خبرة طويلة من جهة وبين بايدن الذي بدأ لتوه عمله في مجلس الشيوخ. كما أن بايدن كان يعرف مسبقاً ومن خلال التحضير بأن جروميكو مفاوض صعب المراس ولن يقبل بالتنازل لشخص محدود الخبرة التفاوضية مثله. وقد قرر بايدن بسبب كل ذلك مخاطبة "الأنا" لجروميكو حيث اعترف له بصراحة بقدراته في الإقناع ووافق على معظم ما قاله وركز على المشكلة التي يمكن أن تواجهه هو وجروميكو في حال لم يتم المصادقة على المعاهدة وطلب من جروميكو مساعدته. لقد تمكن من نقل جروميكو من خصم إلى حليف وعندما بدأ الاثنان في التعاطي مع المشكلة اكتشف جروميكو بنفسه بان التعديل كان ضروريا.

2. يتم تشكيل الفريق التفاوضي أولا ثم تأتي بعد ذلك الخطوات الأخرى من تحديد للأهداف وجمع للمعلومات واختيار للاستراتيجيات. الخ

تدريب (2)

اكتشف أحد المفاوضين عندما جلس على مائدة التفاوض أن الشركة الأخرى تفاوض بثلاثة أشخاص المدير الإقليمي المساعد، وخبير فني، ومساعد إداري.

1. من وجهة نظرك، كيف يمكن أن يؤثر ذلك في العملية التفاوضية؟

لو قرر المفاوض الفرد الدخول في المفاوضات فإنه يضع نفسه في موقف صعب منذ البداية فهو مثلا سيجد صعوبة بالغة في تدوين ما يحدث بالتفصيل المطلوب ولن يتوفر له أي عون فني مقارنة بالطرف الآخر.

2. ما هو الخطأ الذي قاد إلى مثل هذا الوضع؟

كان يفترض بالمفاوض الفرد أن يبحث مسبقا وقبل جلوسه على الطاولة عن عدد أعضاء الطرف الآخر ومن سيحضر العملية التفاوضية بالتحديد ليتصرف على ضوء ذلك.

3. من وجهة نظرك ما الذي يمكن للمفاوض الفرد عمله؟ هل ينسحب من التفاوض، مثلا؟

يمكن للمفاوض الفرد أن يطلب من رئيس الفريق الآخر أن يجلس معه منفردين في غرفة الاجتماعات المجاورة ليناقشا الموضوع على انفراد مؤكدا له أنه لن يحتاج الأعضاء الآخرين في الفريق.

تدريب (3)

1. عندما يتفاوض (أ) مع شخصين، أيهما أفضل؟

- الجلوس في مكان يمكن منه رؤية الشخصين.
- الجلوس في مكان يمكن منه رؤية شخص واحد.

- الوقوف أثناء التفاوض.
- مغادرة غرفة التفاوض.

الجلوس في مكان يمكن منه رؤية الشخصين ومراقبة تصرفاتهما.

2. عندما يتكون الفريق التفاوضي لـ(أ) من مجموعة صغيرة بينما يتكون الفريق المفاوض للطرف الآخر من مجموعة كبيرة، فأيهما أفضل لـ(أ)؟

- جلوس أعضاء الفريق إلى جانب بعض .
- الانتشار على مائدة التفاوض.
- الجلوس والوقوف.
- الوقوف فقط.

الأفضل لفريق (أ) نشر أعضائه حول المائدة حتى يظهروا أكثر قوة ويظهر الفريق وهو يتحدث بأكثر من صوت

3. عندما يتكون الفريق التفاوضي لـ(أ) من مجموعة كبيرة بينما يتكون الفريق المفاوض للطرف الآخر من مجموعة كبيرة، فأيهما أفضل لـ(أ)؟

- جلوس أعضاء الفريق إلى جانب بعض .
- الانتشار على مائدة التفاوض .
- الجلوس والوقوف.
- الوقوف فقط.

الأفضل لـ(أ) أن يجلس أعضاء فريقه إلى جانب بعض

4. أيهما يتم أولا عند تكوين الفريق التفاوضي؟

- اختيار أعضاء الفريق.
- اختيار قائد الفريق.
- اختيار الاثنين معا بالتزامن.

اختيار قائد الفريق الذي يفترض أن يشارك بدوره في اختيار أعضاء الفريق

5. ما السبب الذي يمكن أن يدفع بمنظمة ما إلى اختيار شخص كقائد لفريق التفاوض وشخص آخر كمفاوض رئيس؟

- عدم امتلاك قائد الفريق للمهارات المطلوبة في المفاوض الرئيس في هذه الحالة.
- قد لا يستطيع قائد الفريق القيام بمهامه بالإضافة إلى مهام المفاوض الرئيس.
- تعقد المفاوضات.

كل الإجابات المقترحة صحيحة.

6. لو كنت عضوا في الفريق التفاوضي ولاحظت أن المفاوض الرئيس لفريقك ارتكب خطأ كبيرا ، فما هو التصرف الذي ستقوم به:

- معارضة رأيه بصوت عال أثناء التفاوض.
- الانتظار حتى تتمكن من الانفراد به وتوصيل وجهة نظرك.
- دعوة أعضاء الفريق إلى الانسحاب من التفاوض.
- الصمت وكأن شيئا لم يحدث.

على عضو الفريق الانتظار حتى يتمكن من الانفراد بالمفاوض الرئيس لفريقه .

UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
١٩٩٤م
وقل ربي زدني علما
جامعة العلوم والتكنولوجيا


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا



مهارات التفاوض



محتويات الوحدة

1- المقدمة:

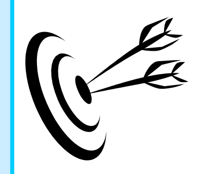
1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس، يحتاج المهني بشكل عام، والمتخصص في التفاوض بشكل خاص، أيضا إلى المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية التي يتم اكتسابها وتطويرها عن طريق التعليم والتأهيل والممارسة والتدريب المستمر. وبالنسبة للمفاوض فإن أهم المهارات التي ينبغي أن يعمل عليها بشكل مستمر تتمثل في مهارات جمع، تحليل، توظيف، وتبادل المعلومات؛ والاستماع الفعال، فهم لغة الجسم؛ طرح الأسئلة؛ اليقظة المستمرة، التنوع المعرفي، اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة؛ والقدرة على صنع القرارات في ظل ظروف التفاوض.

1 -2. أهداف الوحدة:

ستصبح عزيزي الدارس بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة قادرا على أن:

1. تذكر وشرح المهارات المطلوبة للمفاوض.
2. تذكر وشرح الطرق المختلفة لتطوير مهارات التفاوض.
3. تعرف التفاوض الإداري وتذكر مراحله وشرح كل مرحلة من مراحله.
4. تعرف مفهوم المنظمات الربحية وتذكر أنواع التفاوض الذي تقوم به وذكر وشرح المهارات التي يحتاجها هذا النوع من التفاوض.
5. تعرف مفهوم المنظمات غير الربحية وتذكر أنواع التفاوض الذي تقوم به وتذكر وتشرح المهارات التي يحتاجها هذا النوع من التفاوض.
6. تشرح المقصود بالأخطاء المتكررة للمفاوض وذكر تلك الأخطاء وشرح كل واحد منها.



1 -3. قراءات مساعدة:

تتكون هذه الوحدة من الأقسام التالية:

مهارات التفاوض: ويتم في هذا القسم التركيز على المهارات المختلفة المطلوبة في المفاوض.

تطوير مهارات التفاوض: يتم التركيز في هذا القسم على شرح الطرق المختلفة لتطوير مهارات المفاوض.

مراحل التفاوض الإداري الناجح: يركز هذا القسم على مفهوم التفاوض الإداري الناجح ومراحله والمهارات التي يتطلبها.

التفاوض للمنظمات الربحية: يستعرض هذا القسم مفهوم المنظمات الربحية وأنواع التفاوض الذي تقوم به والمهارات التي يتطلبها.

التفاوض للمنظمات غير الربحية: يتم في هذا القسم شرح المقصود بالمنظمات غير الربحية وأنواع التفاوض الذي تقوم به والمهارات التي يطلبها هذا النوع من التفاوض

الأخطاء المتكررة للمفاوض: يتم في هذا القسم شرح الأخطاء الأكثر تكرارا في عمليات التفاوض.

1 -4. قراءات مساعدة:



إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات التفاوض الناجح، المنصورة (مصر): أم القرى للنشر والتوزيع، 2006 ، 103-119، 135-205

د. محسن أحمد الخضيري، مبادئ التفاوض، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006، 61-70

د. نادر أحمد أبو شيخة، اصول التفاوض، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، 139-175.

د. علاء عبد الفتاح رجب، التفاوض: تنمية المهارات تطبيقيا ، القاهرة: دار المريخ للنشر، 2007، 169-182

د. مصطفى محمد أبو بكر، التفاوض الناجح: مدخل استراتيجي سلوكي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، 329.

2. مهارات التفاوض:

2. 1. تعريف المهارات:

يؤكد الخبراء والمتخصصون أن المفاوض يصنع ولا يخلق كما يظن غيرهم وأن المهارات التفاوضية تكتسب وتصقل من خلال التعليم والممارسة. وتعرف المهارة Skill بأنها قدرة متعلمة على تأدية مهمة وتحقيق النتائج المرجوة بأقل قدر من الوقت أو الجهد أو الاثنين معا..

2. 2. مهارات التفاوض:

هناك العديد من المهارات المتصلة بالتفاوض كما يلي:

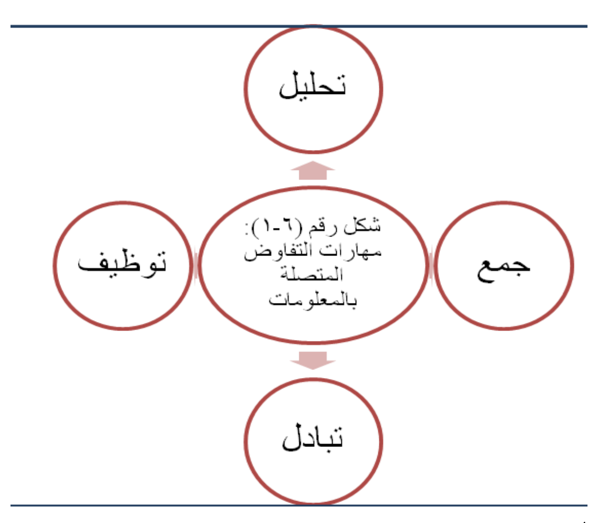
2. 2. 1. مهارات المعلومات:

تعرف المعلومات Information بأنها عبارة عن"البيانات الأولية التي تم التأكد من صحتها وتتميز بأنها دقيقة ومنظمة بطريقة تخدم غرضا معينا ويتم عرضها في سياق يضفي عليها المعنى والأهمية وتقود إلى زيادة في الفهم وتقلل من حالة غياب اليقين وتؤثر في سلوك إنساني معين مثل صناعة القرار."وتمثل المعلومات دم الحياة بالنسبة للعملية التفاوضية ومصدرا هاما للسلطة والقوة التفاوضية. وينظر الخبراء إلى أن المفاوض بدون معلومات مثله مثل المحارب بدون سلاح.

بالنسبة للمهارات المتصلة بالمعلومات التي يحتاجها المفاوض فإن أهمها ما يلي:

أ- جمع المعلومات:

هناك عدد من المهارات المتصلة بجمع المعلومات وأهمها مهارة تحديد المصادر التي سيتم منها جمع المعلومات (الكتب، الدوريات، أنظمة المعلومات في المنظمة، الشركات الأخرى، معاهد الأبحاث، الإنترنت، ...الخ) وتحديد طرق الجمع (النزول الميداني، الاتصالات بالتلفون والفاكس، ... الخ). لكن كل ذلك- كما سبق الإشارة في وحدة سابقة- لا يزود الباحث بكل ما يحتاجه من المعلومات وخصوصا عن المفاوض الآخر وظروفه. ولذلك يعمل المفاوض خلال العملية التفاوضية على الحصول على المعلومات عن الطرف الآخر التي لم يتمكن من الحصول عليها في مرحلة الإعداد والتحضير.



ب-تحليل المعلومات

يقصد بتحليل المعلومات Information Analysis تصنيفها وتبويبها وإجراء العمليات الضرورية عليها وتلخيصها وذلك بما يسهل التعلم منها. وتكمن الخطورة سواء في الحاضر والمستقبل ليس في ندرة المعلومات ولكن في غزارتها والصعوبات التي قد يجدها المحلل أو المفاوض في فهم تلك المعلومات واستخلاص الدروس منها. ولذلك فإن المفاوض الفعال يعمل على جمع المعلومات ذات الصلة فقط بموضوعه ويملك طرقا مختلفة للتعامل معها والاستفادة منها وخصوصا في المفاوضات المعقدة.



ج- توظيف المعلومات:

لا يكفي المفاوض أن يمتلك مهارة جمع المعلومات وتحليلها بل لا بد أن يكون لديه أيضا مهارة توظيف تلك المعلومات في التخطيط للتفاوض وتحديد الأهداف وفي مختلف مراحل العملية التفاوضية. وتتبدى مهارة المفاوض في توظيف المعلومات على

نحو خاص أثناء العملية التفاوضية حيث يقرر متى يفشي المعلومات وأي نوع من المعلومات يتم إفشائه والهدف من الإفشاء.

د- تبادل المعلومات:

يتبادل المفاوضون المعلومات خلال العملية التفاوضية إما عن طريق الإجابة على الأسئلة التي يطرحها كل طرف على الطرف الآخر أو من خلال التعبير عن المواقف والأهداف. ويمثل تبادل المعلومات مهارة مهمة للمفاوض. فالحصول على المعلومات يتطلب اعطاء المعلومات في المقابل. وفي حين يحاول المفاوض الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات فإنه وفي ذات الوقت قد يحاول إعطاء الطرف الآخر اقل قدر ممكن من المعلومات إذا كان إعطاء مثل تلك المعلومات سوف يؤثر في العملية التفاوضية سلبا.

ويعطي المفاوض على نحو خاص اهتماما خاصا للمفردات التي يتم توظيفها أثناء عملية تبادل المعلومات. فإذا قال المفاوض مثلا "أنا لازم على أن احصل على البند 1" و "أود الحصول على البند 2" و "أريد الحصول على البند 3" فإن الألفاظ التي وظفها توحي بأن البند 1 هام جدا بالنسبة له في حين أن البند 2 مهم ولكن ليس بدرجة كبيرة فهو فقط يتمنى الحصول عليه. أما الموضوع الثالث فهو فقط يرغب فيه.

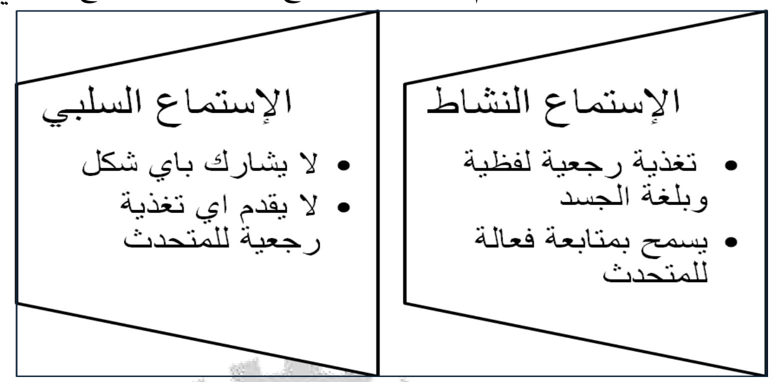
ويراعى عند تبادل المعلومات أن المفاوض الآخر قد ينظر إلى المعلومات المهمة التي يدلي بها المفاوض طوعيا على أنها غير ذات قيمة وأنها تخدم الذي يدلي بها ولذلك على المفاوض إن أراد أن يجعل لتلك المعلومات قيمتها فعليه أن يجعل الطرف الآخر يبذل جهدا في الحصول على تلك المعلومات عن طريق طرح الأسئلة بينما يقوم هو بالإفصاح عن تلك المعلومات بالتدريج.

2. 2. 2. مهارة الاستماع:

تعد مهارة الاستماع الفعال أثناء التفاوض أحد المهارات التي لا يمكن أن يستغني عنها المفاوض كطريقة من طرق جمع المعلومات. وتتكون عملية الاستماع من عمليتين هما: استقبال الرسالة Message؛ وفهم الرسالة Interpretation. وهناك نوعان رئيسان: استماع سلبي Passive Listening ؛ واستماع نشط Active Listening . وفي حين يقوم الاستماع السلبي على عدم التفاعل مع المتحدث أو

إرسال أي تغذية رجعية Feedback إلى المتحدث، فإن الاستماع النشط يقوم على التفاعل مع المتحدث والمشاركة.

شكل رقم (6-2) الاستماع النشط والاستماع السلبي



ويعمل المفاوض الماهر على تطوير مهارات الاستماع النشط والتخلص من عادات الاستماع السلبي وأن يعمل ليس فقط على سماع ما يقال ولكن أيضا وهو الأهم على فهم لماذا يقال.

2. 2. 3. فهم لغة الجسم:

جاء في كتاب "سيرة أحمد بن طولون" للبلوي أن ابن طولون جلس يوماً في بعض بساتينه، وأحضر الطعام ومن يؤكله من خاصته .فرأى من بعيد سائلاً في ثوب خَلِقٍ، وحال سيئة، وهو جالس يتأمل البستان ومن فيه .فأخذ ابن طولون رغيفاً، فجعل عليه دجاجة وشواء لحم وقطع فالوذج كبيرة، وغطّاه برغيف آخر، ودفعه إلى بعض غلمانه وقال له: امض إلى هذا السائل فسلّمه إياه. وأقبل يراقب الغلامَ في تسليمه الرغيف وما يكون من الرجل. فلم يزل يتأمل السائل ساعة، ثم أمر بإحضاره. فلما مَثَل بين يديه كلّمه فأحسن الجواب ولم يضطرب من هيبته. فقال له ابن طولون: هات الرسائل التي معك. فاعترف له الرجل بأنه جاسوس، وأن الكتب معه ما أوصلها ليدبّر أمره في إيصالها، فوكل به حتى مضى وأُحضر الكتب.

فقال أحدُ الخاصة لابن طولون: أيها الأمير، إن لم يكن هذا وَحْياً فهو سحر. فقال: لا والله يا هذا، ما هو وحي ولا سحر، ولكنه قياس صحيح. رأيتُ هذا الرجل على ما هو عليه من سوء الحال فأشفقتُ عليه، وعلمتُ أن مثله لا يصل إلى

مثل ما بين أيدينا من الطعام. فأردتُ أن أسُرّه بما أرسلتُه إليه، فما هشّ له ولامدّ يدا إليه. فنفر قلبي منه وقلت: "هذا عينه ملأى وفي غنى عن هذا. هو جاسوس لاشك فيه". فأحضرته أحادثه، فازداد إنكاري لأمره لقوّة قلبه واجتماع لبّه، وأنه ليس عليه من شواهد الفقر ما يدل على فقره.

وما يستفاد من القصة السابقة هو أن بن طولون كان ماهرا في قراءة لغة الملامح والجسم. وقد استطاع من خلال تلك المهارة سبر أغوار الطرف الآخر ليتعرف على مطلبه التفاوضي وإن كان لم يصرح به. وهناك حقيقة يجهلها الكثيرون ربما وهي أن الناس يستخدمون لغة الجسم Body Language إراديا أو لا إرادي لإيصال رسائل للآخرين في مختلف المواقف الاجتماعية ومنها التفاوض.

وتعرف لغة الجسم بأنها شكل من أشكال الاتصال غير اللفظي يتم فيه توظيف أوضاع الجسم Body Posture من الإيماءات Gestures، وتعبيرات الوجه Facial Expressions، وحركة العين Eye Movement واللمس Touch. ويذهب العلماء إلى أن الإنسان يرسل ويستقبل هذه الإشارات لا شعوريا وإلى أن ما بين 60 و70٪ من المعاني يستمدها الإنسان من السلوك غير اللفظي.



ومن المهم للمفاوض أن يكون قادرا على فهم لغة الجسد والتحدث بها مع ملاحظة أن لغة الجسم قد تختلف من ثقافة إلى ثقافة ومن موقف سلوكي إلى موقف آخر وقد تكون ناتجة عن مرض أو خلل جسماني معين. فالابتسامة مثلا تعبر

عن الارتياح والتثاؤب عن الملل والضجر والاسترخاء على الكرسي يعني السأم.
وإمالة الرأس قد تعبر عن الضجر أو قد تكون ناتجة عن ألم في الرقبة أو مشاكل صحية أخرى.

شكل رقم (6-3): بعض الأمثلة على لغة الجسم		
	المفردات	المعاني
أوضاع الجسم: تعكس الملل أو الاهتمام		
	• شبك الذراعين فوق الصدر.	• قد تعني وضع حاجز لا شعوري بين الشخص والآخرين أو التعبير عن المعارضة.
	• الاسترخاء فوق الكرسي.	• السأم
الإيماءات: التأكيد على نقطة أو إيصال رسالة		
	• هز الرأس إلى أعلى وأسفل.	• الموافقة أو التأكيد على الإنصات .
	• حركات اليد.	• هناك الكثير من الحركات التي تختلف معانيها باختلاف الحركة وباختلاف الثقافة.
تعبيرات الوجه: تتعدد المعاني بشكل كبير		
	• الوجه القاسي أو الخالي من التعبيرات.	• يدل غالبا على العداء.
	• الابتسامة.	• الارتياح.
	• التثاؤب .	• الملل والضجر.
حركة العين		
	• النظر في العين باستمرار.	• يفكر بشكل إيجابي بما يقوله المتحدث أو أنه لا يثق بما يقوله المتحدث.
	• عدم النظر في العين.	• يؤشر إلى موقف سلبي.
	• النظر إلى الشخص مع شبك الأيدي.	• شيئاً ما يزعج الشخص ويريد التحدث عنه إلى الطرف الآخر.
	• النظر في العين مع العبث بشيء باليد.	• انتباه الشخص في مكان آخر
	• النظر بعين واحدة ثم تركيز النظر في	• تؤشر على امتلاكه للسلطة

شكل رقم (6-3): بعض الأمثلة على لغة الجسم		
	المفردات	المعاني
	الجبهة. • النظر عبر النافذة . • الومض المستمر أو عدم الوميض.	• الملل. • الكذب.
اللمس	• لمس الوجه .	• يشير إلى الخداع أو حجب المعلومات.

2. 2. 4. طرح الأسئلة:

سأل أحد الناس أرسطو في مسألة، فسكت. فقال له السائل: قد سألتك فسكت فكأني بك وقد أعجزتك. فأجاب أرسطو: يا هذا لا يلام الإنسان على ترك الجواب إذا سأل حتى يتبين أن السائل قد أحسن السؤال؛ لأن حسن السؤال سبيل وعلة إلى حسن الجواب.

وفي جواب أرسطو على سائله الكثير من الحكمة التي ينبغي أن تكون مفهومة للمفاوض وخصوصا أن الأخير يعتمد في الحصول على المعلومات كما سبق الإشارة على عدة طرق لجمع المعلومات منها طرح الأسئلة أثناء العملية التفاوضية. ويحتاج المفاوض إلى تعلم مهارات طرح الأسئلة في العملية التفاوضية بالطريقة المناسبة. ويبين الشكل رقم (6-4) بعض أنواع الأسئلة التي يمكن أن يطرحها المفاوض لاستقصاء مصالح وأهداف الطرف الآخر.

شكل رقم (6-4): نماذج من الأسئلة التي يطرحها المفاوض على الطرف الآخر بهدف الحصول على معلومات

أنواع الأسئلة	الأمثلة	الهدف
الأسئلة المفتوحة	كيف وصلت إلى هذا السعر؟	يسعى المفاوض إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من خلال طرح هذه الأسئلة
أسئلة الدعوة للمشاركة	ما رأيك بهذا الحل؟	دعوة الطرف الآخر إلى المشاركة بوجهة نظره
أسئلة التوجيه والإقناع	ألا تعتقد بأن هذه الصفقة بما تم	توجيه الشخص نحو وجهة

	ذكره من مزايا هي مفيدة لكل منا؟	النظر عن طريق الإقناع.
أسئلة الإطراء	هل تستطيع اعتمادا على ما لك من خبرة وتخصص أن تشرح بالتفصيل، كيف توصلت إلى هذه النتائج؟	مدح الشخص وفي نفس الوقت الحصول على معلومات.
أسئلة قياس العواطف	كيف تشعر بشأن ذلك الجانب من الحل؟	يطرح عندما يلاحظ أن المفاوض الآخر متوتر.
أسئلة جس النبض بشكل أعمق	هل من الممكن أن تعطينا تفاصيل أكثر عن الطريقة التي حللت بها المعلومات؟	التعرف بشكل أكبر على طريقة تفكير الطرف الآخر.

ومما يساعد المفاوض على الحصول على المعلومات عن طريق الأسئلة هو أن الكثير من المفاوضين يفترضون أن الطرف الآخر يعرف الكثير عن أوضاعهم. ولذلك فإنهم عندما يجيبون عن الأسئلة المفتوحة فإنهم يعطون الكثير من التفاصيل التي يظنون أن الطرف الآخر يعرفها.

ويلجأ المفاوض حين يطرح عليه الطرف الآخر أسئلة لا يرغب في الإجابة عنها إلى إهمال تلك الأسئلة ويركز على ما يريد قوله آملا أن يؤدي ذلك إلى نسيان الطرف الآخر سؤاله. وإذا كان السؤال مكوناً من فقرات فيلجأ المفاوض إلى التركيز على الفقرة التي يريد الإجابة عنها ويهمل الفقرات الأخرى. كما يلجأ المفاوض في مواجهة السؤال المحدد إلى إعطاء إجابة عامة وفي حال السؤال العام والواسع إلى إعطاء إجابة مختصرة. وقد يلجأ المفاوض إلى إعادة صياغة السؤال بالطريقة التي تناسبه ثم يجيب عنه. وفي حال أن الطرف الآخر أراد الحصول على معلومات ليس من حقه الحصول عليها فإن المفاوض يلجأ إلى الرفض ويسأل الطرف الآخر إن كان يحب مناقشة موضوع آخر.

ويعرض الشكل رقم (6-5) بعض الأسئلة المتوقعة التي يمكن أن يطرحها الموردون على مسئولي المشتريات في شركة معينة عند التفاوض معهم مع الردود التي يمكن تقديمها لهم.

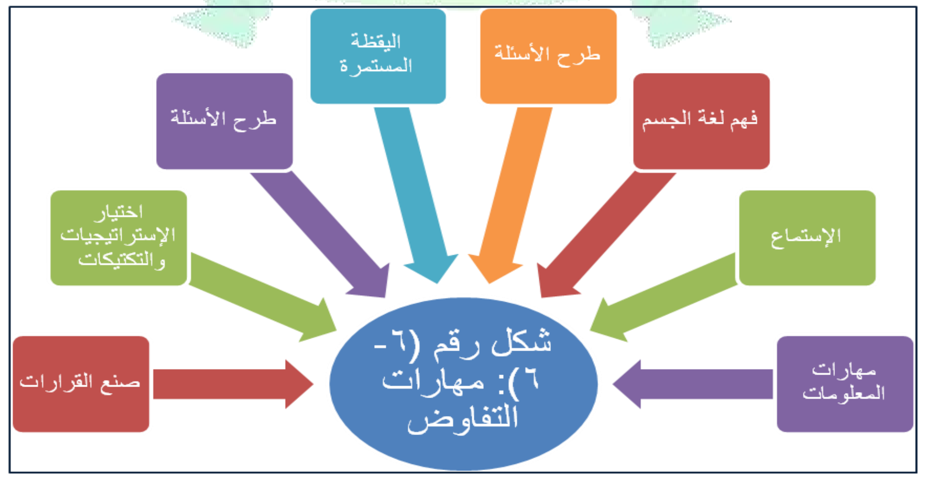
شكل رقم (6-5): أسئلة عادة ما يطرحها الموردون على مدراء المشتريات

سؤال المورد	جواب مدير المشتريات
كم عدد الموردين الذين دعوا إلى التفاوض؟	لم يتم تحديد العدد بعد.
هل سيعتمد اختيار المورد على السعر فقط؟	سيعتمد اختيار المورد بناء على نسبة القيمة إلى السعر.
من الذي سيتخذ القرار النهائي؟	سيتخذه الفريق المختص بالتقييم اعتمادا على البيانات.
كم سيكون عدد جولات التفاوض؟	لا يوجد عدد محدد لجولات التفاوض
ما هو ترتيبنا بين العروض؟	تبين البيانات الخاصة بكم أنكم من العروض المنافسة.
متى سيتم اختيار المورد؟	في وقت مبكر من السنة الجديدة

وكما يلاحظ من الجدول فإن مسئول المشتريات يحاول الإجابة عن أسئلة المفاوض بعمومية كبيرة دون أن يقدم له أي معلومات محددة يمكن أن تعطيه ميزة على غيره من الموردين.

5.2.2. المعارف المتنوعة:

يحتاج المفاوض إلى مهارة تنويع المعارف وبحيث لا تقتصر معرفته على حقل علمي دون آخر فهو بحاجة إلى الإلمام بالجوانب السياسية والاقتصادية والقانونية مثلا لأنها تؤثر بدرجة كبيرة في العملية التفاوضية وخصوصا في منشآت الأعمال.



شكل رقم (٦-٦): مهارات التفاوض

2. 2. 6 . اليقظة المستمرة:

تختلف المهن التي يمارسها بنو البشر من حيث درجة حاجتها إلى اليقظة. فهناك مهن تحتاج إلى اليقظة المستمرة مثل قيادة السيارة أو حراسة حدود البلاد ومراقبة المتسللين. وهناك في المقابل مهن قد تسمح ببعض السرحان أو حتى النعاس دون أن يترتب على ذلك الكثير من النتائج. وبالنسبة للتفاوض فإنه يندرج تحت المهن التي تتطلب اليقظة الشديدة أثناء سير التفاوض. فالمفاوض لا بد أن يكون في وعيه وبأعلى درجات التركيز الممكنة وبحيث يحدد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف من خلال ما يسمعه من الطرف الآخر.

2. 2. 7. اختيار الاستراتيجية والتكتيكات:

سيتم مناقشة الاستراتيجيات والتكتيكات بالتفصيل في الوحدة السابعة من هذا الكتاب. ولكن ما ينبغي التنبيه له هنا هو أن اختيار المفاوض للاستراتيجيات التي يوظفها على طاولة المفاوضات يخضع لعدد من المعايير ويتطلب المهارة في تحديد الأسلوب الأمثل للوصول إلى الهدف والمرونة في تطبيق ذلك الأسلوب.

2. 2. 8. صنع القرارات:

تتطلب المفاوضات صنع العديد من القرارات سواء في مرحلة الإعداد والتخطيط للتفاوض أو في مرحلة التفاوض ذاتها. بل إنه يمكن النظر إلى عملية التفاوض ذاتها على أنها سلسلة من القرارات التي تتخذها الأطراف المتفاوضة إما بالتعاون أو على انفراد.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

عزيزي الدارس:

- اشرح بالتفصيل المهارات التي يفترض أن تتوافر في المفاوض.
- هل تمتلك كشخص بعضاً من تلك المهارات؟

3. تطوير مهارات التفاوض

يتم تطوير مهارات التفاوض عن طريق القراءة، الممارسة، والتدريب، وذلك على النحو التالي:

3. 1. القراءة:

يحتاج المفاوض إلى الاطلاع الواسع والمواكب لكل ما ينشر وله قيمة ليس فقط في مجالات التفاوض ولكن أيضا في مجالات الإدارة والسياسة وعلم النفس والاقتصاد والاتصال والتاريخ والتسويق والعلاقات الدولية. وبالإضافة إلى الكتب المتخصصة في المجالات المشار إليها، فإن الاطلاع على الصحف والمجلات والقصص والروايات وغيرها له أهميته كذلك. وقبل كل ذلك فإن المفاوض لا بد أن يكون على إلمام تام بالقوانين واللوائح والفلسفة والمبادئ التي تحكم المنظمة التي يفاوض بالنيابة عنها إن كان يفاوض بالنيابة عن منظمة.

3. 2. الممارسة:

تصاب بعض الآلات بالعطل إن لم يتم استخدامها وإذا توقف الإنسان لفترة طويلة عن السير على قدميه لعائق ما كان تصاب إحدى قدميه بكسر فإنه يجد صعوبة بالغة عندما يحاول المشي من جديد. وكذلك الحال بالنسبة للعقل الإنساني والمهارات المختلفة التي يملكها الإنسان. فتوقف الإنسان عن الحديث أو الكتابة باللغة الثانية التي يتقنها قد يؤدي مع مرور السنوات إلى نسيانها أو فقدان القدرة على الكتابة بها. ولذلك من المهم لأي مفاوض محترف أن يمارس التفاوض بشكل مستمر حتى تتراكم الخبرة وتتطور المهارة وتتعزز.

وللممارسة بالتأكيد أهميتها لكن بعض خبراء التفاوض يرفضون مقولة "الخبرة أفضل مدرسة" مؤكدين أن الخبرة يمكنها أن تساعد على تطوير مهارة التفاوض لكن التعلم الحقيقي من الخبرة لا يتحقق بدون وجود مساعدة ودراسة للتجربة وتغذية رجعية. وفي حين أن الخبرة قد تحسن مستوى الثقة فإنها وفي حد ذاتها لا تؤدي إلى تطوير الوضوح Accuracy والفعالية Effectiveness.

ومن المهم عندما يمارس المفاوض عمله أن يكون التعلم المقصود احد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. ولذلك فهو يعمل أثناء العملية التفاوضية على ملاحظة

سلوك الآخرين وأساليبهم والاستراتيجيات والتكتيكات والأساليب والخدع التي يوظفونها ويعمل بعد انتهاء العملية التفاوضية على إعداد تقرير أو ما شابه عن سير العملية وعن تقييمه لأدائه، وأداء الطرف الآخر.



3.3. التدريب:

المقصود بالتدريب Training بالنسبة للمفاوض اكتساب المعارف، المهارات، والقدرات المتصلة بالعملية التفاوضية. ويكتسب المفاوض من خلال التدريب الذي يوظف نماذج المحاكاة Simulations ولعب الأدوار Role Play المعارف والمهارات الجديدة في حقل التفاوض وبما يساعد كثيرا في تحسين الأداء. وكما أن التدريب مهم في جميع الحقول المهنية فإنه أيضا مهم في مجال التفاوض لضمان عدم تقادم معارف ومهارات المفاوض في عالم يتطور ويتعقد بسرعة كبيرة.

4. مراحل التفاوض الإداري الناجح

1.4 تعريف التفاوض الإداري:

المقصود بالتفاوض الإداري هنا هو التفاوض الذي يتم داخل المنظمات. ويعتبر التفاوض الإداري أحد أنواع التفاوض التي تمارس داخل منظمات الأعمال والمنظمات الأخرى. وتزداد أهمية التفاوض الإداري داخل المنظمات مع الحاجة إلى التنسيق

والعمل المشترك بين مختلف الدوائر داخل المنظمة أو مختلف الوحدات داخل الإدارة الواحدة. كما تزيد أهمية التفاوض في ظل تزايد درجة المهنية وما ترتب عليها من رغبة لدى المهنيين والمتخصصين داخل المنظمة في التمتع باستقلال أكبر.

وبينما يمارس المدراء التفاوض مع الموظفين ومع المستويات الإدارية الدنيا وتلك التي تقع في نفس الخط فإن الموظفين يمارسونه فيما بينهم. وتمارس الإدارة التفاوض مع اتحادات ونقابات العمال. ويعمل المدراء في تسييرهم للأعمال اليومية على ممارسة التفاوض في حل المشاكل وتقريب وجهات النظر وتحفيز العاملين وغير ذلك.

4. 2. مراحل التفاوض الإداري:

يمر التفاوض الإداري الناجح بالمراحل التالية:

4. 2. 1. جمع وتحليل المعلومات:

يحتاج التفاوض الإداري مثله مثل أنواع التفاوض الأخرى إلى جمع وتحليل المعلومات. فيعمل المدير على تحديد موضوع التفاوض بدقة ويجمع المعلومات حولها بنفس الطريقة التي يجمع فيها المفاوض المعلومات حول القضايا والفرق هنا هو أن النطاق أضيق بعض الشيء. ويتم التركيز على الأطراف المختلفة والاستماع إليها واحترام وجهات النظر التي تعبر عنها. ومن المهم في هذا الجانب أن يتحرك المدير بسرعة وان لا يؤجل المشاكل أو يرحلها. وهذا لا يعني بالطبع أن يبدأ التفاوض لحظة علمه أو عند وقوع المشكلة وإنما عليه أن يهدأ أولا وان يستوعب ما يجري.

4. 2. 2. التخطيط:

يعد المفاوض خطة للتفاوض تحدد المشاكل أو الموضوعات التي ينبغي أن يتم تغطيتها خلال التفاوض، أهداف ومصالح كل طرف، والبدائل المختلفة لتحقيق الأهداف، والمكان والجو المناسب للتفاوض حول المشكلة. فقد يتم ذلك خارج أوقات الدوام أو في مكان آخر غير مكتب المدير الذي يكثر المترددون على بابه.

4. 2. 3. التفاوض:

يعمل المدير في مرحلة التفاوض على الاستماع النشط للطرف الآخر وتفهم ما يقول ويحاول التعرف على الأسباب التي تقف خلف المطالب التي يطرحها كل طرف. وعلى المدير في هذه الحالة أن يكون واضحا وصريحا مع موظفيه وأن لا

يلجأ إلى الخدع أو الوعود البراقة التي لا يمكن الوفاء بها. وهناك ثلاثة أساليب عامة للتعامل مع المرؤوسين في التفاوض الإداري: التعاون؛ الإقناع العقلي؛ واستخدام السلطة كما يبين الشكل رقم (6-8).

شكل رقم (6-8): أساليب التأثير الإداري وردود الفعل المتوقعة عليها

أساليب التأثير	ردود الفعل المتوقعة
التعاون تحفيز الطرف الآخر عن طريقة مخاطبة قيمه ومثله أو تطلعاته	الالتزام يوافق بقناعة ويتحمس ويمكن أن يقوم بالمبادرة
الإقناع العقلي توظيف الحجج المنطقية والمعلومات الواقعية	الامتثال ينفذ المطلوب منه دون حماس وبمعدل متوسط من الجهد ولا يقوم بأي مبادرة
استخدام السلطة أوامر ، مطالب، تهديد ووعيد	المقاومة يعارض الطلب ويجادل ويؤجل ويعمل على التهرب من التنفيذ

وإذا لجأ المدير إلى توظيف السلطة الرسمية والتسلسل الهرمي والأمر والنهي فإنه سيجعل الوضع أسوأ وسيولد درجة كبيرة من المقاومة لدى المرؤوس. وبينما أن أسلوب الإقناع العقلي يعد أفضل من أسلوب استخدام السلطة إلا أنه لا يولد الحماس المطلوب ولا التعاون المثمر والالتزام الحقيقي ولا يحفز الموظف كما ينبغي ويجعله يقتنع ويتحمس ويبادر، وأقصى ما يمكن الحصول عليه من الموظف في حال توظيف هذا الأسلوب في التأثير هو أن ينفذ المطلوب منه بدون حماس.

5. التفاوض للمنظمات الربحية:

تعرف المنظمات الربحية For Profit Organizations بأنها المنظمة التي يمثل تحقيق الربح بالنسبة لها الهدف الأساسي. وتعتبر منظمات الأعمال بكافة أنواعها منظمات ربحية ما لم ينص نظام إنشائها على غير ذلك. ولا يحصل الإنسان في قطاع الأعمال كما يؤكد أحد الخبراء على ما يستحقه؛ ولكنه يحصل على ما يتفاوض

عليه. والتحدي أمام المفاوض هو أن يحصل على نصيب أكبر من الشيء الذي يرغب فيه ويحافظ في نفس الوقت على علاقة مثمرة مع الطرف الآخر. ولا تختلف المهارات المطلوبة للمفاوض عن المهارات المطلوبة للمفاوض بشكل عام.

ويوضح الشكل رقم (6-9)أنواع التفاوض التي تمارسها المنظمات الربحية والتي تشمل التفاوض الإداري (داخل المنظمة)، التفاوض التجاري، والتفاوض القانوني. ويشمل كل نوع من أنواع التفاوض التعاطي مع شخصيات طبيعية واعتبارية مختلفة.

شكل رقم (6-9): أنواع التفاوض في المنظمات الربحية

نوع التفاوض	الأطراف	الأمثلة
التفاوض الإداري	• مستويات الإدارة المختلفة. • الموظفون مع بعضهم. • مع ممثلي العمال.	• التفاوض على الأجر، شروط وظروف العمل. • الوصف الوظيفي والمسئوليات. • زيادة الإنتاجية.
التفاوض التجاري	• الإدارة. • الموردون. • الحكومة. • الزبائن. • نقابات العمال. • الجمهور.	• توقيع عقود مع العملاء. • تحديد أسعار ومواصفات السلع المشتراة. • الحصول على تمويل من المؤسسات المالية.
المفاوضات القانونية	• الحكومة. • الإدارة. • العملاء.	الالتزام بالقوانين.

ويوضح الشكل رقم (6-10) الأنشطة التي تتفاوض منظمات الأعمال بشأنها. وكما يتضح من الشكل فإن قائمة الموضوعات تشمل التفاوض مع الموردين

ومقدمي الخدمات ومع الوكلاء وموزعي المنتجات ومع المروجين والحكومة والشركاء المحتملين وغيرهم.

شكل رقم (6-10): أهم الأنشطة التي تفاوض المنظمات الربحية بشأنها

- الشراء وتأمين الاحتياجات من مستلزمات الإنتاج.
- تأمين الخدمات كصيانة الآلات والمعدات.
- بيع المنتجات .
- تصريف الفائض والراكد والتالف من المنتجات.
- تصدير المنتجات إلى الدول الأخرى.
- تأمين خدمات النقل .
- الاستيراد من الدول المختلفة.
- الترويج للمنتجات والخدمات.
- تمويل عمليات التوسع والاستثمارات الرأسمالية.
- الإنشاءات الجديدة والتوسعات والتجديدات.
- نشاط الأفراد والعلاقات العمالية.
- الحصول على حقوق الإنتاج والمعرفة وامتياز العلاقات التجارية وبراءات الاختراع.
- الحصول على التصاريح والموافقات والأذونات الحكومية.
- الدخول في شراكات لإنتاج السلع وتقديم الخدمات.

6. التفاوض للمنظمات غير الربحية

1.6 المنظمات غير الربحية

تعرف المنظمات غير الربحية Not-for-profit Organizations بأنها تلك المنظمات التي لا توزع أرباحا على الملاك أو حملة الأسهم. فالاتحادات والنقابات والجمعيات الخيرية وحتى الوكالات الحكومية يمكن أن تندرج تحت هذا التعريف. وتذهب فوائض هذه المنظمات، على عكس الوضع في المنظمات الربحية،

للمنظمات ذاتها. وبينما تهدف المنظمات الربحية إلى تحقيق الربح فإن هدف المنظمات غير الربحية هو المساهمة في أداء خدمة معينة للمجتمع.

6. 2. المهارات المطلوبة:

تخوض المنظمات غير الربحية- شأنها في ذلك شأن المنظمات الربحية- أنواع متعددة من المفاوضات حول التعاون والدخول في شراكات والاندماج مع بعضها وشراء الأصول والمشروعات وإبرام الاتفاقات مع المانحين والوكالات الحكومية، والحصول على قروض من البنوك وغير ذلك.

وتخضع الكثير من المنظمات غير الربحية إلى الكثير من الضغوط التي تخضع لها المنظمات الربحية مع وجود فارق في ظروف العمل وفي الأهداف وفي القواعد التي تحكم التعامل. لكن ما يميز المنظمات غير الربحية في بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية هو أنها تعمل في بيئة قانونية معقدة. فكونها تعتمد على التبرعات المعفية من الضرائب فإن هناك الكثير من القواعد القانونية التي تحكم عملياتها وتتطلب إلمام المفاوضين بالنيابة عنها بتلك القواعد والعمل على عقد الصفقات في إطارها.

7. الأخطاء المتكررة للمفاوض

7. 1. المقصود بالخطأ:

المقصود بالخطأ هنا هو السلوك غير السليم الذي يقوم به المفاوض قبل أو أثناء، أو حتى بعد انتهاء العملية التفاوضية. وهناك العديد من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المفاوضون. وقد تم في الوحدة الثانية من هذا الكتاب مناقشة المبادئ المختلفة للتفاوض والإشارة بشكل مباشر أو غير مباشر إلى الكثير من تلك الأخطاء. ويتم في هذا القسم التركيز على بعض الأخطاء الأكثر شيوعا التي يقع فيها المفاوضون.

7. 2. الأخطاء المتكررة:

7. 2. 1 عدم التحضير:

يصعب تخيل دخول أحد الأساتذة في الجامعة إلى قاعة المحاضرات بدون تحضير. وبنفس الطريقة فإنه يصعب تخيل دخول المفاوض إلى قاعة التفاوض دون

القيام بالتحضير. لكن الطلاب يعرفون جيدا أن بعض الأساتذة يدخلون قاعة المحاضرات بدون تحضير. وبنفس الطريقة فإن المفاوضين يعرفون جيدا عندما يأتي الطرف الآخر غير جاهز. وكما أن الأستاذ الذي يأتي إلى القاعة دون تحضير يمكن أن يبدد وقته ووقت طلابه ويترك انطباعا سيئا فكذلك المفاوض الذي يأتي غير مستعد.

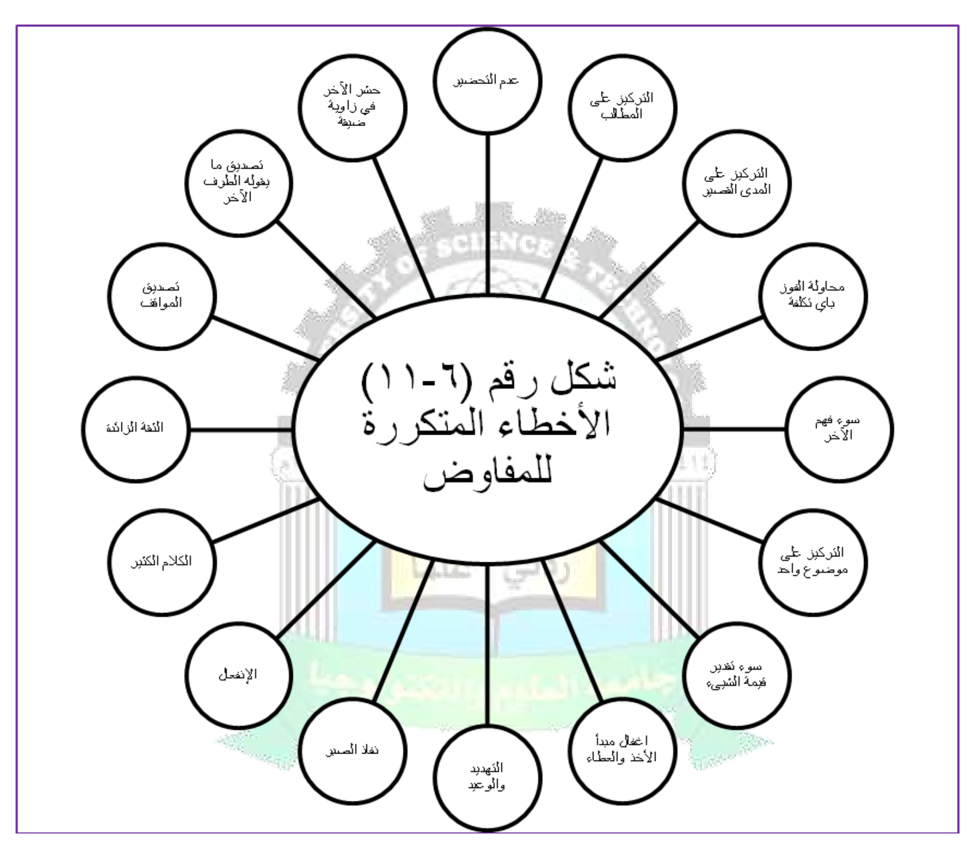
ويؤدي عدم قيام المفاوض بالتحضير الجيد إلى الكثير من الأخطاء مما ينتج عنه فشل أو تحقيق خسارة في العملية التفاوضية. فعدم تحديد المفاوض مثلا للحد الأدنى لما يريد الحصول عليه قد يؤدي به إلى القبول بصفقة تحقق خسارة بالنسبة له مثلا أو يجعله يبدأ مرحلة التحضير ويطلب تأجيل التفاوض أياما أو شهورا أو سنوات.

7. 2. 2. التركيز على المطالب:

يذكر ابن خلكان في كتابه وفيات الأعيان أن الخليفة عبد الملك بن مروان، أرسل الشعبي، وكان كوفيا تابعيا جليل القدر، وافر العلم، إلى ملك الروم. فلما وصل إليه جعل لا يسأله عن شيء إلا أجابه. وكانت الرسل لا تُطيل الإقامة عنده، غير أنه استبقى الشعبي أياماً كثيرة. ولما أراد الشعبي الانصراف سأله ملك الروم: أمن أهل بيت الخليفة أنت؟ قال الشعبي: لا، ولكني رجل من عامة العرب. فهمس الملك لأصحابه بشيء، فدُفع إلى الشعبي برقعة، وقال الملك للشعبي: إذا أدّيتَ الرسائل إلى الخليفة فأوصلْ إليه هذه الرقعة.

وقد فعل الشعبي ما طلبه منه ملك الروم. ولما قرأ عبد الملك ابن مروان ما بالرقعة قال للشعبي: أقال لك ملك الروم شيئاً قبل أن يدفعها إليك؟ فرد الشعبي: نعم، قال لي: أمن أهل بيت الخليفة أنت؟ قلت لا، ولكني رجل من عامة العرب. ثم سأل الخليفة الشعبي: أتدري ما في الرقعة؟ قال الشعبي: لا. قال عبد الملك: اقرأها. وقرأها الشعبي، فإذا فيها: "عجبتُ من قوم فيهم مثل هذا كيف ملّكوا غيرَه!" فقال الشعبي لعبد الملك: والله لو علمتُ ما فيها ما حَمَلتُها، وإنما قال هذا لأنه لم يَرَك. قال عبد الملك: أفتدري لم كتبها؟ قال الشعبي: لا. قال عبد الملك: حسدني عليك، وأراد أن يُغريني بقتلك. ولما بلغت القصة مسامع ملك الروم قال: ما أردت إلا ما قال (يقصد الخليفة عبد الملك بن مروان)!

وتبين القصة السابقة بعض الجوانب الهامة في التفاوض وان كان التعبير عنها قد تم بطرق ملتوية. فملك الروم يريد من الخليفة عبد الملك ابن مروان ان يقتل القاضي الشعبي فلجأ إلى إيغار صدره منه. ولم يتوقف عبد الملك ابن مروان عند طلب ملك الروم بل حاول التعرف على سبب ذلك الطلب. وقد عرف بسرعة ان ملك الروم يحسده على شخص مثل القاضي وقد احتال ليجعله يتخلص منه.



ويحدث أحيانا أن يركز المفاوضون على المطالب ولا يبذلون الجهد الكافي للتعرف على المصالح الحقيقية للطرف الآخر ويؤدي مثل هذا التركيز إلى جعل المفاوضات تنافسية حيث يتمسك كل طرف بالمطالب المبدئية التي يطرحها. فإذا أخذنا كمثال تجربة إحدى الشركات المنتجة للطاقة مع المزارعين ونشطاء البيئة في منطقة معينة، فسنجد أن إرادة الشركة بناء سد على أحد الأنهار لتتمكن من توظيف السد في توليد الطاقة الكهربائية. وقد واجهت الشركة معارضة قوية من

قبل المزارعين ونشطاء البيئة وبدا الصراع بين الطرفين غير قابل للحل عن طريق التفاوض لأن كل طرف متمسك بمطلبه.

لكن خروج الطرفين عن مربع التمسك بالمطالب والبدء باكتشاف المصالح الحقيقية للطرف الآخر كشف انه لا يوجد تناقض بين مصالح الطرفين. فالمزارعون في هذه الحالة عارضوا بناء السد نتيجة للتأثير الذي سيحدثه على معدل تدفق المياه في المجرى الواقع بعد السد. أما نشطاء البيئة فقد عارضوا السد نتيجة خوفهم من التأثير الذي يمكن أن يحدثه بناء السد على بعض الكائنات الحية. وبالنسبة للشركة العاملة في الطاقة فقد أرادت زيادة قدرتها على توليد الطاقة.

وبعد ضياع الكثير من الوقت والجهد بدأت الأطراف الثلاثة تفكر بشكل سليم وتركز على المصالح بدلا عن المطالب. وكانت النتيجة أنها توصلت إلى حل يرضي جميع الأطراف. فالشركة ستبني سدا اصغر يمتد على مسافة أطول وبشكل يضمن تدفق الماء في المناطق الواقعة أدنى السد وبالتالي ضمان حصول المزارعين على الماء وكذلك حماية الكائنات الحية.

7. 2. 3 التركيز على المدى القصير

يقول المثل الشائع "عصفور باليد خير من 10 على الشجرة" في إشارة إلى أهمية ما يمكن أن يحصل عليه الإنسان "الآن" مقارنة بما يمكن أن يحصل عليه في المستقبل. لكن هذا المثل لا ينبغي أن يكون مبدءاً من مبادئ التفاوض أو من المبادئ الموجهة لقطاع الأعمال. فكثير من الأنشطة التجارية والاقتصادية تتم بالأجل. فالموظف مثلا يتقاضى مرتبه في الكثير من البلدان آخر الشهر وليس بدايته. وكلما تطور الاقتصاد ونظمه المالية ، أصبحت الكثير من أنشطة قطاع الأعمال مرتبطة بالمستقبل وما يمكن أن تحصل عليه الشركة أو المؤسسة من أرباح في ذلك الوقت وليس الآن.

وسيكون من الخطأ أن يركز المفاوض عن منظمات الأعمال على الأرباح التي يمكن تحقيقها الآن وفورا ويهمل الأرباح التي يمكن الحصول عليها في المستقبل لأن مثل هذا السلوك يجعل التفاوض صعبا ويخفض العائدات التي يمكن الحصول عليها .

7. 2. 4. محاولة الفوز بأي تكلفة:

وقف حسود وبخيل بين يدي أحد الملوك، فقال لهما : تمنيا مني ما تريدان فإني سأعطي الثاني ضعف ما يطلبه الأول. فصار أحدهما يقول للآخر أنت أولا ، فتشاجرا طويلا ، و كان كل منهما يخشى أن يتمنى أولا ، لئلا يصيب الآخر ضعف ما يصيبه. فقال الملك: إن لم تفعلا ما آمركما قطعت رأسيكما. فقال الحسود: يا مولاي اقلع إحدى عينيَ!

وتبين هذه القصة الطريفة كيف أن على المفاوض أن لا يحاول الفوز على الخصم بأي ثمن لأن ذلك الثمن قد يكون كما في قصة الحسود والبخيل إما فقدان الحياة أو قلع إحدى العينيين أو قلعهما معا وكل النتائج سيئة بلا شك.

ومع أن قلع العيون لا مكان له في المفاوضات التجارية أو في الأنواع الأخرى إلا أن فشل الطرفين في التوصل إلى اتفاق يحقق فائدة مشتركة ربما كان المعادل الموضوعي لقلع العيون. ويفترض بالمفاوض أن لا يحاول الفوز بأي طريقة كانت لان الطرق بشدة على باب الطرف الآخر قد يقود إلى مقاومة أكبر وبالتالي فشل التفاوض.

7. 2. 5. سوء فهم الآخر:

تتميز عملية التفاوض بأنها أقرب ما تكون إلى عملية اتصال مكثف تتطلب الكثير من التركيز والكثير من مهارات الاتصال. ومن المتوقع في بيئة مثل هذه أن يكون هناك قدرٌ من التشويش نابع من البيئة التفاوضية، كحدوث مشاكل في أنظمة الصوت أو في الطريقة التي يتحدث بها الطرف الآخر أو لأي سبب آخر. وتكون النتيجة أن يسيء المفاوض فهم الطرف الآخر. ومما يساعد على تجنب هذا الخطأ أن يلجأ المفاوض إلى طرح الأسئلة الاستيضاحية أو أن يعيد تكرار ما قاله الطرف الآخر بصوت عال وان بكلمات أخرى وان يسأله "هل هذا ما أردت قوله؟"

7. 2. 6. التركيز على موضوع واحد:

يقود التفكير في العملية التفاوضية على أنها تفاوض حول موضوع واحد غير قابل للتجزئة، في الغالب، إلى فشل التفاوض. ومع أن بعض الموضوعات، كشراء سيارة، تبدو كما لو أنها غير قابلة للتجزئة إلا أنها في الواقع تتضمن عدة موضوعات فرعية. ففي حالة شراء السيارة مثلا هناك عدة جوانب تتمثل في السعر، طريقة التقسيط، نسبة الفائدة، الإضافات المطلوبة في السيارة مثل الدي في دي أو

نظام الفتح عن بعد وغيرها. ويبين الشكل رقم (6-12)نموذجا للأجندة التفاوضية مأخوذ من عملية تفاوض بين إحدى الشركات من جهة وإحدى الموردين من جهة أخرى. ويلاحظ من الأجندة أن عملية التفاوض من الناحية الموضوعية تشمل عدداً من الموضوعات الفرعية وإن اندرجت كلها تحت موضوع عام واحد.

شكل رقم (6-12): نموذج للأجندة التفاوضية

الموضوع	الزمن
التعارف	.....
رؤية عامة حول موضوعات التفاوض	.....
تبادل المعلومات حول: المصالح الجوهرية حجم المنتجات والخدمات جودة المنتجات والخدمات الأداء في المرحلة الماضي التوصيل التدريب	.....
استراحة	.....
مراجعة الاتفاق حول الموضوعات والمصالح	.....
الاتفاق على الشروط التفصيلية	.....
الاتفاق حول السعر	.....
تلخيص النتائج	.....

7. 2. 7. سوء تقدير قيمة الشيء:

يختلف الناس في تقديرهم لقيمة الأشياء وما يزيد من اختلاف الناس في ذلك هو أن الأشياء ليس لها قيمة ذاتية موضوعية بمعزل عن السعر الذي يقبل الناس بدفعه لها. ومما يؤثر في قيمة الأشياء حالة العرض والطلب عليها في السوق. فالذهب

UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY

غال جدا مثلا نظرا لندرته بينما التراب رخيص جدا نظرا لوفرته النسبية. ومما يؤثر في قيمة الشيء حاجة الإنسان إليه. فالإنسان يميل إلى إعطاء ثمن أعلى للأشياء التي يحتاج إليها ويبخس ثمن الأشياء التي لا يحتاجها.

ومن أسوأ الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها المفاوض أن يسيء تقدير ثمن الأشياء سواء بالنسبة لنفسه أو للطرف الذي يفاوض بالنيابة عنه أو بالنسبة للمفاوض الآخر. ومع التسليم بأن الأخطاء قد تقع إلا أن جزءا هاما من العملية التفاوضية، وخصوصا تلك التي تقوم على التعاون وتحقيق مصالح الجميع يعتمد على قدرة المفاوض (أ مثلا) على تقدير قيمة الشيء بالنسبة للطرف الآخر (ب مثلا) بشكل صحيح.

ففي حالة الأخذ والعطاء أثناء العملية التفاوضية فربما أن ما يعرضه (أ)على (ب) ذو قيمة كبيرة بالنسبة لـ(ب) وهو ما لا يدركه (أ) وبالتالي، فإن (أ) يفوت على نفسه فرصة الحصول على تنازلات مقابلة من (ب) تعادل تلك القيمة.

7. 2. 8. إغفال مبدأ الأخذ والعطاء:

يقال أن والت دزني Walt Disney صاحب الشركة الأمريكية الشهيرة التي تحمل اسمهDisney Land كان يحب الأطفال لكنه لم يكن مفاوضا جيدا. ففي عام 1941م اضرب رسامو الكاريكاتير العاملون في الشركة. وكان رد دزني متشددا ويفتقر إلى المرونة في التعامل مع المضربين. ولم يسمح لخصومه المضربين حتى بالكلام. وفي إحدى المرات وجه السيد دزني لكمة لأحد منظمي الإضراب. وكانت النتيجة أن الوسطاء بين الطرفين حكموا في كل المطالب التي طرحها العمال ضد شركته بسبب تشدد السيد ديزني وإلى الحد الذي انتهى بالشركة إلى إعطاء العمال أكثر مما كان يمكن أن يحصلوا عليه لو أن السيد دزني أظهر قدرا معقولا من المرونة.

والواضح أن السيد دزني لم يكن يعرف أن التفاوض، وبغض النظر عن الاستراتيجيات والتكتيكات، هو في جوهره عملية أخذ وعطاء Give and Take وما لم يكن المفاوضون يفهمون هذا الجانب حق هذا الفهم ولديهم الاستعداد التام والسلطة الكافية للعمل به فإنه لا داعي للمفاوضات من الأساس؛ لأن المفاوضات طريقة لحل المشاكل تقوم على الأخذ والعطاء.

7 .2 .9 التهديد والوعيد:

قد يلجأ المفاوض أثناء العملية التفاوضية إلى توظيف التخويف والتهديد والوعيد وهو ما يؤدي إلى المزيد من تعقيد الأمور وقد يؤدي في النهاية إلى إفشال العملية التفاوضية برمتها مع ما يترتب على ذلك من خسارة للطرفين. وإذا وجد المفاوض أن الطرف الآخر يوظف مثل هذه الأساليب فإن عليه أن يتعرف عليها وأن يرفض اللعب بموجبها.

7 .2 .10. نفاذ الصبر:

يحتاج المفاوض إلى القدرة على التحمل والصبر. فبعض الناس يتكلمون كثيرا ولا يعبرون عن مواقفهم ووجهات نظرهم بشكل واضح وقد تستمر العملية التفاوضية لوقت طويل. ولذلك من المهم للمفاوض أن يتمرن على الصبر والجلد لان القرارات التي تتخذ بعجلة ودون أن تأخذ حقها من التفكير قد لا تستمر. وينصح الخبراء المفاوضون بأخذ استراحة قصيرة قبل اتخاذ أي قرار حتى وإن تعرضوا لضغوط الطرف الآخر. والافتراض هنا هو أن القرارات التي تتخذ لم تكن قد درست وتم التخطيط لها خلال مرحلة الأعداد.

7 .2 .11 . الانفعال:

تتضمن كل عملية تفاوضية جانبين أحدهما ذاتي يتصل بالعواطف والآخر موضوعي يتصل بالجوانب الموضوعية لما يتم التفاوض حوله. وتتوقف نتائج التفاوض على التفاعل بين الجانبين العقلاني والعاطفي. ويذهب الخبراء إلى أن فشل أطراف التفاوض في التوصل إلى حل يحقق للطرفين أقصى إشباع ممكن ينبع من عدة أسباب محتملة من بينها كيف ينظر أحدهما إلى الآخر والافتراضات التي يكونها كل منهما حول الطرف الآخر. وفي حين أن الجانب العقلاني في عملية التفاوض يمكن اكتشافه بسهولة فإن الجوانب النفسية والعاطفية يصعب اكتشافها. وبينما تتطلب عملية التفاوض أن يعمل المفاوض على تفهم الجوانب النفسية المتصلة به وبالطرف الآخر وأن يعمل على إشباع تلك الحاجات فإنه قد يقع في مصيدة تأجيج الجوانب السلبية وتحويلها إلى قوة إفشال للعملية.

7. 2. 12. الكلام الكثير والإنصات القليل:

يتوقف المفاوض عن التعلم عندما يبدأ في الكلام. وعندما يتكلم المفاوض فإنه يقدم معلومات للطرف الآخر قد تستخدم ضده لاحقا. ولذلك فإن المفاوض المحترف يحرص على أن لا يتكلم أكثر مما يتطلب الوضع.

7. 2. 13. الثقة الزائدة :

تعتبر الثقة بالنفس لدى المفاوض عاملا إيجابيا ومصدراً من مصادرة القوة لكن الثقة التي تزيد عن الحد المطلوب مضرة بالمفاوض كما هي مضرة بالكثير من العاملين في المجالات الأخرى. فالثقة الزائدة قد تؤثر سلباً في المفاوض بطرق عدة منها أن يهمل التحضير بشكل كاف أو أن يهمل المعلومات التي تناقض ما يؤمن به أو أن يبالغ في تقدير نقاط قوته ونقاط ضعف الخصم.

7. 2. 14. تصديق المواقف:

عندما يجلس المفاوضون حول مائدة التفاوض فإنهم يعبرون عن الكثير من المواقف كأن يقول المفاوض "هذا آخر عرض عندي" أو "هذا الموضوع غير قابل للتفاوض" أو "خذه أو اتركه" ويرتكب المفاوض خطأ عندما يقبل بتلك المواقف على أنها بمثابة حقائق غير قابلة للزحزحة وان أصحابها يعنون ما يقولون. والحل في هذه الحالات هو أن يسأل المفاوض الطرف الآخر "لماذا؟" حتى يتعرف على المصالح الحقيقية التي تفسر الموقف الذي يعبر عنه.

7. 2. 15. تصديق ما يقوله الطرف الآخر:

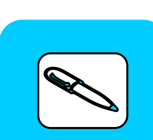
يقدم المفاوضون على مائدة التفاوض الكثير من الآراء والبيانات والتأكيدات والحجج التي سيكون من الخطأ أن يقبلها المفاوض على أنها حقائق بكل علاتها. ومع أن القواعد المنظمة للتفاعلات الاجتماعية، ربما في معظم الثقافات، تؤكد الصدق والتواضع في التعامل مع الآخرين إلا أن الأمر يختلف في المفاوضات. فهناك قواعد لدى بعض المفاوضين على الأقل تسمح بممارسة الخداع أثناء العملية التفاوضية بينما يرى مفاوضون آخرون أن الغش والخداع غير مسموح به في التفاوض. وعلى المفاوض حتى يتجنب الوقوع في خطأ تصديق ما يقوله الآخرون أن

يغير توقعاته لما يجري حول مائدة التفاوض مقارنة بما يجري في التفاعلات العادية الأخرى. فإذا كان المفاوض في حياته العادية يفترض أن ما يقوله الآخرون هو الصدق فإن عليه أن يفترض أن ما يقوله المفاوضون ليس الصدق بالضرورة. وإذا ما افترض ذلك فإن عليه أن يفترض الصدق من حيث المبدأ ثم يعمل على التأكد من ما يقال.

7. 2. 16. حشر الآخر في زاوية ضيقة:

يلجأ بعض المفاوضين إلى ممارسة الضغوط على المفاوضين الآخرين ووضعهم في زاوية ضيقة وتقليل الخيارات المتاحة أمامهم ودفعهم بالتالي إلى إظهار مقاومة اشد لما يطلب منهم. وعلى المفاوض في هذه الحالة بدلا من حشر الآخرين في زاوية ضيقة أو محاصرتهم فيها أن كانوا هم من وضعوا أنفسهم في تلك الزاوية أن يبحث لهم عن مخارج حتى يتمكن الجميع من التوصل إلى حل للمشكلة القائمة..

تدريب (1)



عزيزي الدارس،

1. بين لماذا يمكن أن يقع المفاوض في الأخطاء التالية:
   - التركيز على موضوع واحد.
   - الانفعال.
   - التركيز على المدى القصير.
2. هل تعتقد أن كل انفعال أثناء عملية التفاوض يمكن أن يكون سيئا؟
3. فوجئ الطرف (أ) وهو يتفاوض مع (ب) أن الأخير قال له: هذه شروطنا وأنت حر، فما هو التصرف الذي يفترض أن يقوم به (أ)؟

8- الخلاصة:

لقد تناولنا في هذه الوحدة بشكل أساس ثلاثة موضوعات رئيسية هي المهارات المطلوبة للمفاوض؛ وسبل تطوير تلك المهارات؛ والأخطاء المتكررة للمفاوض.

بالنسبة لمهارات التفاوض فقد تم التركيز على المهارات المتصلة بالمعلومات التي تشمل جمع المعلومات وتحليلها وتبادلها مع المفاوض الآخر وتوظيفها لتحقيق النتائج المرجوة، وعلى مهارات الاستماع وفهم لغة الجسم التي تشمل فهم تعبيرات الوجه والإيماءات المختلفة وحركة الجسم والأعضاء المختلفة. كما تم مناقشة مهارات طرح الأسئلة واكتساب المعارف المتنوعة واليقظة المستمرة أثناء التفاوض، واختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لكل عملية تفاوض، وصنع القرارات.

وفيما يتعلق بتطوير مهارات المفاوض فقد تناولت الوحدة ثلاث طرق للتطوير أولها القراءة التي تغطي ليس فقط موضوعات الإدارة والتفاوض ولكن الاقتصاد والاجتماع والاتصال والأدب والفن والأخبار وغيرها. أما الطريقة الثانية فهي ممارسة التفاوض والتعلم من تلك الممارسة. وتتمثل الطريقة الثالثة في التدريب الهادف لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في هذا العلم والفن.

وانتهت الوحدة بمناقشة أهم الأخطاء التي يرتكبها المفاوضون بشكل متكرر والتي تشمل التفاوض دون تحضير ، التركيز على المدى القصير بدل الأجل الطويل، محاولة الفوز بأي تكلفة، سوء فهم الآخر، التركيز على موضوع واحد كالسعر مثلا، سوء تقدير قيمة الشيء، إغفال مبدأ الأخذ والعطاء، التهديد والوعيد، نفاد الصبر، الانفعال، الإسراف في الكلام، الثقة الزائدة، تصديق المواقف وما يقوله الطرف الآخر، وحشر الآخر في زاوية ضيقة.

9- لمحة مسبقة عن الوحدة التالية:

عزيـزي الـدارس: درسـنا في هـذه الوحـدة المهـارات الـتي تحتاجهـا العمليـة التفاوضية التي يفترض أن يتم التركيز عليها في تعليم وتأهيل وتطوير المفاوضين المحترفين، والطـرق المختلفـة لتطـوير المهـارات التفاوضـية وسـيتم التركيـز في الوحـدة السـابعة والأخـيرة علـى الاسـتراتيجيات والتكتيكـات الـتي يوظفهـا المفاوض في سبيل تحقيق النتائج المستهدفة.

10- إجابات التدريبات:

تدريب (1):

1. بين لماذا يمكن أن يقع المفاوض في الأخطاء التالية:

- التركيز على موضوع واحد: قد يكون موضوع التفاوض هو السعر مثلا ويجد المفاوض نفسه بالتالي منجرفاً نحو التركيز على السعر والسعر فقط بدلا من البحث عن أوجه أخرى للصفقة التي يتم التفاوض عليها
- الانفعال: يمكن أن يتعرض المفاوض للإجهاد أو يشعر بأن شيئاً مما قاله الطرف الآخر يعتبر في حكم الهجوم الشخصي أو لغير ذلك من الأسباب، وفي كل الأحوال فإن الانفعال يمثل رد فعل سلبي
- التركيز على المدى القصير: قد تكون المنظمة التي يفاوض بالنيابة عنها مثلا واقعة في أزمة مالية أو قد تركز إدارة الشركة على تحقيق الأرباح خلال الأجل القصير أو غير ذلك من الظروف، وقد يكون ذلك ناتجا عن غياب الرؤية لدى المفاوض

2. هل تعتقد أن كل انفعال أثناء عملية التفاوض يمكن أن يكون سيئا؟

الانفعال الوحيد الذي يمكن أن يكون معقولا ومقبولا أثناء عملية التفاوض هو الانفعال المحسوب الذي يستخدمه المفاوض عنوة وتحسب نتائجه مسبقا ..

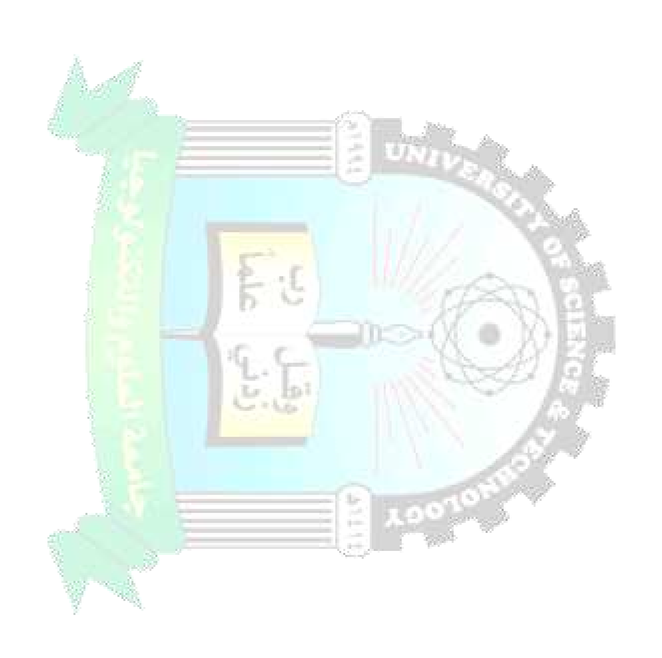
3. فوجئ الطرف (أ) وهو يتفاوض مع (ب) أن الأخير قال له: هذه شروطنا وأنت حر، فما هو التصرف الذي يفترض أن يقوم به (أ)؟

يعتبر موقف (ب) أحد التكتيكات التفاوضية التي يتم توظيفها باستمرار بغرض الضغط على الطرف الآخر، وكل ما على الطرف (أ) في الغالب فعله هو أن يسأل (ب) "لماذا" وسيؤدي النقاش إلى اقتناع أحد الطرفين بصوابية ومنطقية ما يطرحه الطرف الآخر.





استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل ربي زدني علما



محتويات الوحدة



UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

1- المقدمة:

1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس: كما أنه لا بد للمسافر أن يعرف مسبقاً كيف سيسافر وما إذا كان سيركب طائرة أم سيارة أم سيأخذ القطار، فإن على المفاوض أن يعرف مسبقا الاستراتيجية التي سيتبعها في التفاوض والتكتيكات المختلفة التي سيوظفها. وصحيح أن المفاوض قد يجد نفسه مرغما على تغيير مخططاته، إلا أن تلك التغييرات لن تمس في الغالب الخطوط العريضة. وإن اضطر المفاوض إلى إدخال تغييرات كبيرة على مخططاته، فإنه يظل دائما في حالة أفضل في ظل اختيار المناهج والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافه عنه في حال السفر عشوائيا دون أن يدري إن كان سيسافر على قدميه أو على حمار أو سيستأجر سيارة.

1-2. أهداف الوحدة:

ستصبح عزيزي الدارس بعد الانتهاء من هذه الوحدة قادرا على أن:

1. تفرق بين الاستراتيجية والتكتيك في العملية التفاوضية وذكر التصنيفات المختلفة للاستراتيجيات وعوامل اختيار استراتيجية التفاوض .
2. تذكر تعريف فروض، مقومات، أشكال، أنماط الاتصال، خصائص، ونقاط ضعف استراتيجية التفاوض التنافسية.
3. تذكر تعريف، فروض، مقومات، أشكال، أنماط الاتصال، خصائص، ونقاط ضعف استراتيجية التفاوض التعاونية.
4. تذكر المقصود باستراتيجية التعاون والتنافس والفروض التي تقوم عليها.
5. تذكر وشرح بعض الاستراتيجيات الأخرى التي يتم تبنيها في التفاوض.
6. تذكر وشرح التكتيكات المختلفة التي يتم توظفيها في المفاوضات التنافسية أو التعاونية.



1 -3. أقسام الوحدة:

1. استراتيجيات التفاوض: ويتم التركيز في هذا القسم على التفريق بين الاستراتيجية والتكتيك وذكر التصنيفات المختلفة للاستراتيجيات والمعايير المختلفة التي تحدد الاستراتيجية التي يختارها المفاوض.
2. استراتيجية التنافس: يشرح هذا القسم الجوانب المختلفة لاستراتيجية التنافس التفاوضية.
3. استراتيجية التعاون: يشرح هذا القسم الجوانب المختلفة لاستراتيجية التعاون التفاوضية.
4. استراتيجية التعاون-التنافس: ويتم في هذا القسم شرح الاستراتيجية التي تجمع بين خصائص استراتيجية التعاون واستراتيجية التنافس.
5. استراتيجيات أخرى: يتم شرح بعض الاستراتيجيات الأخرى التي يتم توظيفها أثناء التفاوض مثل الاستراتيجية التدرجية واستراتيجية الدفعة الواحدة، وغيرها.
6. التكتيكات التفاوضية: ويتم التركيز في هذا القسم على التكتيكات المختلفة التي يوظفها التفاوض سواء أكانت تنافسية أو تعاونية.

1 -4. قراءات مساعدة:



د. نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، 365-215

د. محسن أحمد الخضيري، مبادئ التفاوض، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006، 71-151

د. ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض: استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005 ، 269-298

إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات التفاوض الناجح، المنصورة (مصر): أم القرى للنشر والتوزيع، 2006، 207-225

د. مصطفى محمد أبو بكر، التفاوض الناجح: مدخل استراتيجي سلوكي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، 335-407

2. استراتيجيات التفاوض:

2. 1. الاستراتيجية والتكتيك:

يمكن تعريف الاستراتيجية Strategy بأنها "الإطار العام للتفاوض الذي يتضمن الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات والمبادئ العامة التي يتم الالتزام بها في تحقيق تلك الأهداف." ويمكن تعريفها كذلك بأنها "خطة تنفيذية معدة مسبقا للبحث عن، وتوقيع الاتفاقات Agreement، أو العقود Contracts من خلال التفاوض مع طرف أو أطراف أخرى." أما التكتيك Tactic فيعرف بأنه "الخطوات الجزئية والبرامج التنفيذية التي تتبع لتنفيذ الاستراتيجية." وتختلف الاستراتيجية عن التكتيك في عدة جوانب. ففي حين تتصل الاستراتيجية بأهمية الاتفاقية ككل وأهمية العلاقة مع الطرف الآخر، فإن التكتيك يتصل بالأحكام والشروط للكيفية التي يتم بها الحصول على ما هو مطلوب.

وفي حين تعتبر التكتيكات عبارة عن خطوات للتكيف تصمم لتفعيل أو متابعة تنفيذ استراتيجيات واسعة، فإن الاستراتيجيات هي التي توفر الاستقرار والاستمرارية وتعمل كموجه للسلوك التكتيكي. وتخضع التكتيكات في جوانب التنظيم والتوجيه للاعتبارات الاستراتيجية.

شكل رقم (7-1) مقارنة بين الاستراتيجية والتكتيك

وجه المقارنة	الاستراتيجية	التكتيك
الحجم	كبير	صغير
المنظور	واسع	ضيق
المدى الزمني	المدى الطويل	المدى القصير

ومن المهم بالنسبة للمفاوض أن يميز بين الاستراتيجية والتكتيك حتى لا يقع في الخطأ الذي يقع فيه بعض المفاوضين من حيث التركيز على التكتيك وإهمال الاستراتيجية مع الأخذ في الاعتبار أن التخطيط والاستراتيجية تعتبر أهم العوامل في تحقيق الأهداف التفاوضية. وتتطلب عملية تطوير استراتيجية معرفة بالموضوعات والأهداف ومعرفة بالمراحل المختلفة للمفاوضات الجارية.

وقد يتم إعداد الاستراتيجية بشكل أحادي Unilateral أو ثنائي Bilateral وتتميز الاستراتيجيات الأحادية بأنها تركز على طرف واحد وغير محيطة بالمعلومات الخاصة بالطرف الآخر.

2 .2. التصنيفات المختلفة للاستراتيجيات:

تتعدد استراتيجيات التفاوض وتتعدد معايير التبويب. فوفقا للنتائج التي يسعى المفاوض إلى تحقيقها فإنها تقسم إلى استراتيجيات تحقق المصلحة المشتركة (تعاونية) واستراتيجيات تحقق مصلحة طرف واحد (صراعية أو تنافسية). وتصنف الاستراتيجيات وفقا لطبيعة السلوك التفاوضي، أي "كيف" يسلك المفاوض إلى: استراتيجيات هجومية، واستراتيجيات دفاعية؛ استراتيجيات تدرجية تسعى لتحقيق الهدف خطوة خطوة، واستراتيجيات تسعى لتحقيق الهدف المطلوب دفعة واحدة.

2 .3. عوامل اختيار الاستراتيجية:

تتحدد الاستراتيجية التي يتبناها المفاوض (تنافسية، أو تعاونية) وفقا لعدة معايير: النتائج المرغوب في تحقيقها، وطبيعة الموضوع محل التفاوض، والعلاقة بين أطراف التفاوض، وشخصية المفاوض، والوقت المتاح، وفجوة القوة، وخطأ التوقيت، ...الخ وذلك على النحو التالي.

2 .3 .1. النتائج المرغوب في تحقيقها:

يسعى المفاوض أما إلى تحقيق أهدافه وبغض النظر عن تحقيق أهداف الطرف الآخر أو إلى تحقيق مصالح الطرفين معا. ويتوقف نوع الاستراتيجية التي يتبناها عند التفاوض على القرار الذي يتخذه بشأن المصالح المرغوب في تحقيقها. فإذا رغب في تحقيق مصالح جميع الأطراف فإن ذلك يقود إلى استراتيجية تعاونية. أما إذا رغب في تحقيق مصلحته فقط فإن ذلك يقود إلى تبني استراتيجية تنافسية.

2 .3 .2. طبيعة الموضوع محل التفاوض

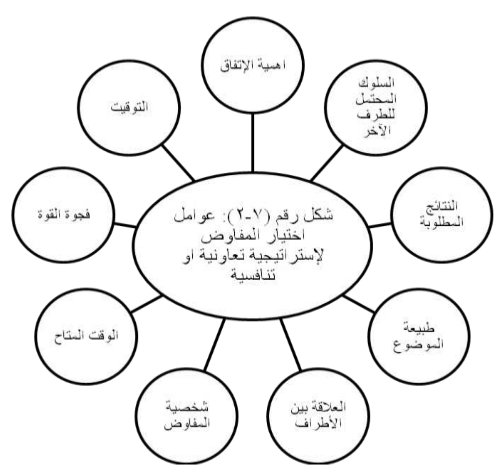
تختلف الموضوعات التي يتم التفاوض حولها. فهناك موضوعات يمكن تجزئتها أو تتصف بتعدد الجوانب وتسمح بالتالي لأطراف التفاوض بتقديم تنازلات متبادلة ومثل هذه الموضوعات تشجع الأطراف المتفاوضة على التعاون. وهناك في المقابل موضوعات غير قابلة للتجزئة أو لها وجه واحد وهي بالتالي لا تسمح للأطراف المتفاوضة بتبني استراتيجية الجهد المشترك/التعاون.

وللتمثيل فقط على القضايا ذات الوجه الواحد التي لا تسمح بتبني منهج استراتيجية تعاون مثلا يمكن مناقشة حالة التفاوض التي تتم بين المؤجر والمستأجر. فعلى افتراض أن أحد المؤجرين اعتاد أن يؤجر شقة يملكها بمبلغ 500 دولار، وأن الشقة أصبحت مؤخرا متاحة للتأجير، وأن عرض العقارات والطلب عليها ثابت وكذلك معدل التضخم وغير ذلك من العوامل المتصلة بالبيئة، وأن المستأجر الجديد يعرف أن الشقة كانت مؤجرة بمبلغ 500 دولار وأنه رغم معرفته تلك يحاول التفاوض للحصول على تخفيض في الإيجار. الواضح في هذه الحالة، وفي كل الحالات المشابهة، أن أي تخفيض يمنحه المؤجر للمستأجر سيعني خسارة للأول ومكسباً للثاني. ويصعب من وجهة نظر البعض تبني استراتيجية تعاونية في حالة مثل هذه.

وهناك من يضع التفاوض بين اتحادات أو نقابات العمال من جهة وأصحاب الأعمال من جهة ثانية حول الأجور والمزايا ضمن الموضوعات التي تتصف المفاوضات حولها بالتنافسية. فمصلحة العمال تكمن في زيادة الأجور بينما تكمن مصلحة أصحاب الأعمال في تخفيض التكاليف (وبالتالي رفع الأرباح). وما يمثل في هذه الحالة دخلا مرغوبا فيه للعامل يمثل في المقابل تكلفة غير مرغوب فيها لصاحب رأس المال. ومن هنا سيميل الطرفان، كما يقول بعض المشتغلين في هذا الحقل، إلى تبني استراتيجيات تنافسية.

2. 3. 3. العلاقة بين أطراف التفاوض:

تعتبر العلاقة بين أطراف التفاوض بأبعادها الماضية والحالية وآفاقها المستقبلية عاملا هاما في تحديد ما إذا كان المفاوض سيتبنى استراتيجية تعاونية أو تنافسية. ويمكن القول بشكل عام أن الأشخاص ومنظمات الأعمال، والمنظمات بكافة أنواعها بما في ذلك الدول، تميل إلى تبني استراتيجية تعاونية مع الطرف أو الأطراف الأخرى في حال وجود علاقة سابقة مع الأطراف الأخرى ورغبتها في الحفاظ على تلك العلاقة، أو في حال سعيهم حتى في ظل عدم وجود علاقة سابقة، إلى بناء علاقة مستقبلية مع الطرف الآخر. أما في حال عدم وجود علاقة سابقة، وعدم مبالاتهم بالآفاق المستقبلية لتلك العلاقة فإن المفاوضين قد يميلون إلى تبني استراتيجية تنافسية.



2. 3. 4. شخصية المفاوض:

يلعب المفاوضون كأشخاص يحملون توجهات ومعتقدات وقيماً دورا هاما في تحديد استراتيجية التفاوض. وكما تم شرحه في الوحدة الرابعة، فإن بعض أنماط الشخصية تميل إلى التعاون أثناء التفاوض كجانب سلوكي متأصل فيها في حين أن بعض أنماط الشخصية تميل بنفس الطريقة إلى التنافس عند التفاوض. فنمط "الرئيس" مثلا يفكر بطريقة استراتيجية وينظر إلى التفاوض على أنه لعبة شطرنج يفوز فيها طرف ويخسر آخر، ولذلك يميل عند التفاوض إلى تبني استراتيجية تنافسية. وعلى العكس من ذلك فإن النمط "الداعم" يبحث عن التوافق والانسجام، ويريد التأثير في حياة الآخرين، يحب التعاون ويحترم مشاعر الآخرين وآراءهم وإن اختلف معها ويتذكر كل شيء بالتفصيل، ويميل إلى تبني استراتيجية تعاونية.

2. 3. 5 . الوقت المتاح:

تتصف استراتيجية التعاون بكافة أشكالها بأنها تحتاج إلى وقت طويل يمكن خلاله بناء الثقة بين أطراف التفاوض وتبادل المعلومات وبناء القناعات المشتركة. وفي حالة عدم وجود وقت كاف لدى الطرف المفاوض فإنه قد يلجأ تحت ضغط الوقت إلى التفاوض التنافسي الذي لا يحتاج معه المفاوض إلى قضاء وقت طويل يشرح فيه للطرف الآخر مزايا الصفقة التي يتم التفاوض حولها والمكاسب التي يمكن لكل طرف تحقيقها.

ويلاحظ هنا أن التكلفة قد تكون عاملاً هاما في تحديد استراتيجية التفاوض. فالاستراتيجية التعاونية أو التكاملية ربما احتاجت إلى تكلفة أكبر

لكن ذلك لا يعني أن التكلفة في حالة تبني استراتيجية تنافسية ستكون أقل. فالتفاوض التنافسي يرتبط بنسبة عالية من فشل التفاوض حتى بعد إبرام الاتفاقات. كما أنه يعمل على تعكير العلاقة بين الأطراف، ويحمل معه بسبب ذلك تكلفة كبيرة محتملة.

2. 3. 6. فجوة القوة:

المقصود بفجوة القوة هو الفارق في القوة بين طرفي أو أطراف التفاوض. فعندما يزيد مقدار الفجوة في القوة فإن الطرف القوي قد يميل إلى تبني استراتيجية تنافسية حيث يحاول تعظيم مكاسبه على حساب الطرف الآخر. لكن دور القوة ينبغي أن يؤخذ بحذر شديد وأن يراعى تأثيره في العلاقة المستقبلية بين أطراف التفاوض. فعلى افتراض أن التفاوض يتم بين شركة عملاقة مثل تويوتا واحد وكلائها وهي مفاوضات تشبه تلك التي يمكن أن تدور بين النملة والفيل، فإن الشركة وبغض النظر عن قوتها ستميل إلى التفاوض تعاونيا مع وكيلها حرصًا على العلاقة بعيدة المدى والأرباح التي يمكن تحقيقها من خلال التعاون. وصحيح أن الشركة يمكنها فرض مصالحها بحكم قوتها على الوكيل إلا أنها لا يمكن أن تضمن ردود فعل الوكيل وما قد يتفتق عنه ذهنه في حال فاوضته تنافسيا.

ويمكن في قطاع الأعمال تخيل حالات معينة يتم التفاوض فيها تنافسيا. فعلى سبيل المثال فإن احتكار المنتج أو البائع لسلعة معينة يعطيه قوة تفاوضية كبيرة قد تجعله يحدد السعر في معزل عن ظروف المستهلكين. ومع ذلك فحتى في هذه الحالة فإن المنتج يمكن أن يواجه مشكلة لجوء الناس إلى الاقتصاد في استهلالك السلعة أو التقليل من الطلب عليها أو تشجيع المستثمرين على دخول السوق، وبالتالي تحقيق تراجع كبير في المبيعات والأرباح خلال المدى الطويل.

2. 3. 7. خطأ التوقيت:

لا يمثل الوقت دائما عاملا محايدا في التفاوض. فالغالب أن الوقت مثله مثل الريح قد يهب في صالح طرف وضد طرف آخر. فعلى سبيل المثال، فإن الشخص الذي يقع في أزمة مالية يضطر معها إلى بيع ممتلكاته سيجد نفسه مضطرا لتقديم تنازلات كبيرة للأطراف الأخرى التي ستستغل حاجته للسيولة فتعمل على مفاوضته

تنافسيا. وعلى العكس من ذلك فإن الشخص وفي ظل غياب ضغط الوقت يمكن ان يفاوض الآخرين تنافسيا وخصوصا إذا كان غير مضطر للبيع.

2. 3. 8. أهمية التوصل إلى اتفاق:

تختلف أطراف التفاوض من حيث الدرجة في الأهمية التي تعطيها للاتفاق. فبينما قد يكون أحد الأطراف حريصًا على الوصول إلى اتفاق ووضع نهاية للخلاف فإن الطرف الآخر قد لا يعطي نفس الأهمية لمسألة الوصول إلى اتفاق. وفي حالة كهذه فإن الطرف المهتم بالاتفاق قد يميل إلى التفاوض تعاونيا في حين أن الطرف عالذي لا يهتم كثيرا بمسألة الاتفاق قد يميل إلى التفاوض تنافسيا .

2. 3. 9. السلوك المتوقع للخصم:

تلعب الاستراتيجية التي يتوقع أن يوظفها الطرف الآخر أثناء التفاوض دورا هاما في تحديد الاستراتيجية التي يتبناها المفاوض مع الإشارة إلى أن المفاوض قد يجد نفسه مضطرا لتبني استراتيجية تعاونية في مواجهة الطرف الآخر الذي يتبنى استراتيجية تنافسية. فالشركة التي تحتاج إلى سيولة عاجلة قد تجد نفسها تفاوض تعاونيا بنكا أو شركة تمويل يتبنى في مواجهة الشركة استراتيجية تنافسية. وبنفس الطريقة فإن دولة نامية قد تجد نفسها مرغمة على تبني منهجا تعاونيا في مواجهة صندوق النقد الدولي الذي يتبنى استراتيجية تنافسية لأن خياراتها محدودة.

3. استراتيجية التنافس:

3. 1. التعريف:

يمكن تعريف استراتيجية التنافس التفاوضية بأنها "تلك الاستراتيجية التي يسعى بموجبها طرف مفاوض إلى الدفاع بقوة عن مواقفه ولا يقبل أي اتفاق مالم يحقق أهدافه التي تم تحديدها مسبقا." وتتصف هذه الاستراتيجية التي يطلق عليها أحيانا المنهج التنافسي أو التوزيعي أو منهج/استراتيجية المساومة أو يكسب/يخسر Win-Lose بأنها تقليدية.

3. 2. فروض الاستراتيجية:

المقصود بالفروض هنا هو الأسس التي تقوم عليها الرؤية وتتمثل في الآتي:

أ. تخضع عملية التفاوض للمصلحة الذاتية الأنانية.

ب. الطبيعة الإنسانية عدائية ويسعى كل فرد إلى تحقيق مصلحته على حساب الآخرين.

ج. تتصف الموارد بالندرة وهو ما يجعل الصراع عليها لعبة صفرية فما يكسبه طرف يخسره طرف آخر.

د. لا يؤثر تفاوض اليوم على أي تفاوض في المستقبل.

ه. هدف المفاوض هو أن يعظم مكاسبه وأن يتفوق على الطرف الآخر.

3 .3. المقومات:

تقوم هذه الاستراتيجية، التي تشبه لعبة شد الحبل، على التهديدات والضغوط، تضخيم الحقائق، التمسك بالمواقف المبدئية، وإخفاء المعلومات عن الطرف الآخر والسعي لتعظيم المكاسب الذاتية. وتعتمد عملية التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية على التفاعل بين قيمة الحد الأدنى الذي يمكن أن يقبله المفاوض قبل أن ينسحب من المفاوضات والحد الأدنى أو الأقصى الذي يمكن أن يقبله المفاوض الآخر.

عشكل رقم (7-3) النتائج المحتملة للتفاوض التنافسي



ويركز المفاوض الماهر في هذا النوع من التفاوض على معرفة الحد الأدنى والأقصى للخصم ثم يفاوض للوصول إلى نتيجة قريبة من الحد الأدنى أو الأعلى الذي يمكن أن يقبل به الطرف الآخر. ويبين الشكل النتائج الأربع المحتملة لهذا النوع من التفاوض على افتراض أن التفاوض يتم بين طرفين هما (أ) و (ب). فإما أن

يكسب (أ) ويخسر (ب) (المربع الأول) أو يكسب كل من (أ) و (ب) (المربع الثاني) أو أن يخسر الاثنان (المربع الثالث) أوان يخسر (أ) ويكسب (ب) (المربع الرابع).

3. 4. أنماط الاتصال:

أ. يفتتح المفاوض العملية التفاوضية بمطالب عالية ويقدم تنازلات محدودة جدا وببطء. ومن المهم أن يختار المفاوض العرض الأول بعناية لأنه سيمثل نقطة مرجعية لعملية التفاوض وسيؤثر بالتالي في نتائج التفاوض. وينصح الخبراء المفاوضون عند استخدام هذه الاستراتيجية بأن يبدأ المفاوض بطلب مبالغ فيه بعض الشيء إذا كانت الثقافة تملي ذلك. ففي عملية البيع والشراء فإن البائع قد يبدأ بطلب 1000 في حين يفترض أن يرد المشتري بعرض 100 فقط وفي هذه الحالة يمكن لعملية التفاوض أن تقود إلى 500. وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى جعل كل من البائع والمشتري يشعر بتحقيق بعض الفوز.

وسيكون من الخطأ في ظل ثقافة يسودها هذا النوع من التفاوض أن يطلب البائع 500 مثلا ثم يصر طوال الوقت على ذات السعر وهو ما سيشعر المشتري بأن البائع لا يقدم تنازلا. لكن المبالغة الكبيرة في الطلب المبدئي قد يكون لها أثر عكسي وقد تؤدي إلى انسحاب الطرف الآخر من التفاوض.

ب. يعمل المفاوض على تعظيم المكاسب المحسوسة.

ج. يعمل المفاوض على تضخيم قيمة التنازلات التي يقدمها.

د. يستخدم التهديد والوعيد والمواجهات والمجادلات واللهجة القوية.

ه. يعمل على إخفاء المعلومات وخصوصا حول ظروفه، المصالح التي يريد إشباعها، حاجته للصفقة أو الاتفاق أو الحد الأدنى .

و. يتلاعب بالناس والإجراءات عن طريق تشويه المقاصد والموارد والأهداف.

ز. يحاول مقاومة أساليب الإقناع.

ح. يركز المفاوض على الأهداف الكمية والتنافسية ولا يركز على الأهداف المتصلة بالعلاقات.



3. 5. خصائص الاستراتيجية:

3. 5. 1. صفرية:

تسمى هذا الاستراتيجية أحيانا باللعبة الصفرية Zero-sum Game لأنه عندما يتم جمع ما يحصل عليه المفاوض الفائز(+5 مثلا)وما يخسره المفاوض الخاسر(-5) تكون النتيجة صفر وذلك على النحو التالي: (+5)+(-5)= صفر.

3. 5. 2. عدائية:

تؤدي هذه الاستراتيجية إلى خلق عداوة قد تقضي على العلاقة بين أطراف التفاوض ولا تسمح باستمرار العلاقة إلى المستقبل.

3. 5. 3. توزيعية:

وتتصف استراتيجية التنافس بأنها توزيعية وذلك لأن المفاوضين الذين يوظفونها ينظرون إلى موضوع أو موضوعات التفاوض على أنها كعكة ثابتة المساحة ويحاول كل طرف الحصول على أكبر قدر ممكن من تلك الكعكة.

3. 5. 4. تشدد في المواقف :

لا يظهر المفاوض الذي يتبنى هذه الاستراتيجية القدر المطلوب من المرونة الذي يمكنه من تعديل مطالبه ومواقفه بما يتلاءم مع معطيات العملية، التفاوضية ويلجأ بدلا من ذلك إلى التشدد في المواقف والمطالب.

3. 6. أشكال استراتيجية التنافس:

تتخذ هذه الاستراتيجية عدة أشكال كما يلي:

3. 6. 1. الإنهاك:

وتقوم على استنزاف وقت وموارد وجهد الطرف الآخر عن طريق تطويل فترة المفاوضات. وقد يلجأ المفاوض لتحقيق هذا إلى التفاوض حول التفاوض؛ التفاوض

حـول التوقيـت والموعـد المناسـب؛ التفـاوض حـول مكـان التفـاوض؛ التفـاوض حـول الموضوعات؛ واستنفار خبرات وتخصصات الطرف الآخر وشغلهم بقضية جانبيـة لا قيمة لها؛ ووضع عقبات حول كل قضية من القضايا التي يتم التفاوض عليها..

3. 6. 2. التشتيت:

يـتم بموجـب هـذه الاسـتراتيجية دراسـة الفريـق التفاوضـي والتركيـز علـى تناقضاته سواء أكانت عقائدية أو علمية أو فنية أو طبقية أو غيرها ثم يتم العمل علـى تفتيـت وحـدة الفريـق وتمزيقـه وشـل قدرتـه علـى العمـل ويـتم توظيـف هـذه الاستراتيجية في حال التعرض إلى ضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة.

3. 6. 3. الإخضاع:

يعمل المفاوض بموجب هذه الاستراتيجية على السيطرة على التفاوض عن طريق تقديم المبادرات والاقتراحات ويجبر الطرف الآخر على السير في الطريق المرسوم لـه والقبول بدور التابع.

3. 6. 4. الغزو المنظم

يتم استخدام عملية التفـاوض بموجـب هـذه الاسـتراتيجية لغـزو الطـرف الآخـر وتوجيه قواه نحو نشاطات تستنزف موارده وطاقاته.

3. 6. 5. التدمير الذاتي:

يعمـل المفـاوض علـى زرع العقبـات أمـام المفـاوض الآخـر بهـدف دفعـه إلى اليـأس وبالتالي القبول بما يمكن تقديمه له أو الانتحار.



3. 7. نقاط الضعف:

تتعرض استراتيجية التنافس للنقد للأسباب التالية:

3. 7. 1. عدم ثبات النتائج:

يستطيع المفاوضون تحقيق بعض الانتصارات على حساب الأطراف الأخرى إما عن طريق التهديد والوعيد وإما عن طريق الغش والكذب والخداع أو غير ذلك لكن النتائج التي يتم التوصل إليها بواسطة هذه الإستراتيجية لا تتصف بالثبات وغير قابلة للتنفيذ وتنطوي بالتالي على درجة عالية من المخاطرة. فلو أخذنا مثلا عملية التفاوض التي تمت بين الحكومة اليمنية من جهة وشركة كوجاز الكورية وتوتال الفرنسية وهنت الأمريكية من جهة أخرى على تحديد أسعار الغاز المسال، فإن الواضح أن التفاوض قد تم في وقت غير مناسب للحكومة اليمنية وفي ظل اختلال واضح للقوة التفاوضية وهو ما أدى إلى فرض أسعار ثابتة للمليون وحدة حرارية من الغاز اليمني تتراوح بأسعار سنة 2010م ما بين 2.5 و3.2 دولار في حين تبيع دولة قطر المليون وحدة حرارية بسعر يتجاوز أحيانا 13 دولار. ورغم تباهي شركة كوجاز الكورية بما حققته من إنجاز في تفاوضها مع الحكومة اليمنية عند توقيع الاتفاقات، إلا أن الحكومة اليمنية وبسبب الغبن الذي تعرضت له في العقد بدأت تطالب بإعادة التفاوض حول الاتفاق.

3. 7. 2. تصعب حل الخلافات:

تؤدي استراتيجية التنافس بالأطراف المتفاوضة إلى التفكير في الاختلافات القائمة والانصراف عن موضوعات التفاوض وهو ما يصعب حل الخلافات ويحرم أطراف التفاوض من البحث عن بدائل للحل ويؤدي في الغالب إلى فشل المفاوضات.

3. 7. 3. غير ضرورية:

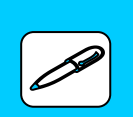
يذهب نقاد هذه الاستراتيجية إلى أنها غير ضرورية و إلى أن استراتيجية التعاون أو الجهد المشترك التي سيتم مناقشتها أدناه يمكن أن توظف في حل جميع أنواع الصراعات بما في ذلك الصراعات التي تبدو للوهلة الأولى كما لو كانت غير قابلة للتفاوض حولها من خلال استراتيجية التعاون.

3. 7. 4. تدمر العلاقة

ولا تأخذ الاستراتيجية التنافسية في الاعتبار الحفاظ على العلاقة بين أطراف التفاوض. وبينما قد تؤدي الاستراتيجية التنافسية في البداية إلى تحقيق فوز فإنها تصبح بسرعة عديمة الجدوى في أي مفاوضات مستقبلية مع نفس الأطراف.

تدريب (1)

عزيزي الدارس:



1. على افتراض أن إحدى الشركات تمر بمشاكل مالية وتحتاج إلى مبلغ كبير للخروج من تلك المشاكل. وعلى افتراض أن الشركة دخلت في مفاوضات مع أحد البنوك للحصول على قرض فإن هناك احتمالاً كبيراً أن يستغل البنك الظروف الصعبة للشركة ويلجأ للتفاوض معها تنافسيا فيطلب ضمانات مبالغ فيها أو يفرض غرامات مبالغ فيها على تأخير السداد أو يطالب بأعلى نسبة أرباح يسمح بها القانون. لكن البنك قد لا يحاول استغلال ظروف الشركة وقد يتفاوض معها تعاونيا إلى حد ما. من وجهة نظرك، ما الذي يمكن أن يجعل البنك يتبنى الموقف الثاني؟
2. بين صواب أو خطأ كل عبارة من العبارات التالية حول استراتيجية التنافس:
   - ينظر المفاوض إلى عملية التفاوض كمنافسة مثلها مثل لعبة الشطرنج .
   - يؤمن المفاوض بأن الموارد المتاحة في العالم محدودة.
   - يشعر طرف بالنصر ويشعر الطرف الآخر بالهزيمة.
   - يهتم المفاوضون بالجانب المادي لما يتم التفاوض حوله.
   - الهم الأساسي للمفاوض هو ما الذي يمكنني أن أحصل عليه.
   - لا يهتم المفاوضون بالعلاقة مع الأطراف الأخرى.
   - الاهتمام بمصالح الطرف الآخر نقطة ضعف.

4. استراتيجية التعاون:

1.4. التعريف:

يمكن تعريف استراتيجية التعاون Strategy Cooperative بأنها تلك الاستراتيجية التي يسعى المفاوضون من خلالها إلى تحقيق مصالح جميع الأطراف (ربح/ربح). ويعمل المفاوضون من خلال توظيف هذه الاستراتيجية التي تعرف أيضا باستراتيجية تحقيق المصلحة المشتركة أو استراتيجية التكامل، أو اكسب ودع غيرك يكسب Win-Win ، على إعطاء التنازلات مفترضين أن المسئولية الأخلاقية للأطراف الأخرى ستجعلهم يقابلون تلك التنازلات بتنازلات مشابهة. ولا يهتم المفاوض الذي يوظف الاستراتيجية التعاونية بحجم المكاسب التي يحققها الطرف/الأطراف الأخرى طالما كان هو يحقق مكاسب أيضا.

ويتم من وجهة نظر البعض تبني هذه الاستراتيجية بشكل عام إذا كان الموضوع الذي يتم التفاوض حوله قابلاً للتجزئة أو له عدة أوجه وبحيث يمكن لكل طرف من أطراف التفاوض تحقيق فوز في احد الجزئيات مقابل إعطاء تنازل للطرف الآخر حول جزئية أخرى، أو في حال وجود علاقة سابقة ومستقبلية متوقعة بين الأطراف، أو في جميع الحالات وفقا للبعض الآخر.

شكل رقم (7-5): مقارنة بين استراتيجيات التفاوض التنافسية والتعاونية

استراتيجية تنافسية	استراتيجية تعاونية
• ينظر إلى الطرف الآخر كعدو.	• ينظر إلى الآخر كحليف.
• موارد محدودة.	• موارد كافية للتوزيع.
• علاقة قصيرة المدى.	• علاقة طويلة المدى.
• مصالح متناقضة.	• مصالح متكاملة.
• يوظف القوة للدفع بالآخر إلى مربع الخسارة.	• يوظف الاتصال الفعال لخلق إشباع لحاجات الطرفين.
• يسعى كل طرف إلى تعظيم مصلحته الذاتية.	• يسعى كل طرف إلى تعظيم العائد المشترك.
• يتم توزيع المنافع الموجودة.	• يتم التركيز على خلق منافع جديدة.
• يكسب طرف ويخسر آخر.	• يكسب جميع الأطراف.

4 .2. فروض الاستراتيجية:

أ. يمتلك أطراف التفاوض مصالح مشتركة Common Interests ومصالح مختلفة Diverse Interests .

ب. يسعى الطرفان من خلال التفاوض إلى تحقيق المصالح المشتركة

ج. يمكن للعملية التفاوضية أن تحقق مكاسب للطرفين

د. يسيطر على العملية التفاوضية مصالح ذاتية مستتيرة

ه. يعترف الطرفان بعلاقة الاعتماد المتبادل Interdependence ويعملان على تحسينها

و. تتصف الموارد التي يتم التفاوض حولها بالمحدودية ولكن يمكن زيادتها عن طريق التعاون والابتكار

ز. يتفق الطرفان على هدف مشترك للتفاوض وهو التوصل إلى حل عادل لكل الأطراف

4 .3. المقومات:

يقول أنصار هذا المنهج بأن المفاوضين الناجحين يفهمون التفاوض على أنه طريق ذو اتجاهين، ولذلك يبدؤون المفاوضات بتبني استراتيجية الجهد المشترك التي تحقق مصالح الطرفين أو على الأقل تجعل أطراف التفاوض تشعر بأنها انتصرت. وما تحتاجه الأطراف المتفاوضة وفقا لهذا المنهج هو الاعتماد المتبادل Interdependence والذي يعرف بأنه إدراك كل طرف في المفاوضات بأنه بحاجة إلى الطرف الآخر. وتلجأ الأطراف المتفاوضة إلى هذه الإستراتيجية وفقا لوجهة نظر الكثيرين ليس لأنهم لا يمتلكون القوة التي يمكن إحضارها إلى مائدة التفاوض ولكن لأنهم يعتقدون في أعماقهم أن القوة لا تخلق القيمة المضافة وأن توظيف القوة من قبل طرف للحصول على مكاسب على حساب الطرف الآخر يقود إلى فشل المفاوضات أو إلى اتفاقات غير قابلة للاستمرار.

ويكمن التحدي بالنسبة للمفاوض في اكتشاف جانب الكسب للطرف الآخر. فكل الصراعات تقريبا- كما يؤكدون- تحتوي عوامل تجعلها قابلة للحل بواسطة منهج الجهد المشترك. لكن تلك العوامل تحتاج إلى من يزيح عنها الغطاء.

وإذا كان منهج المساومة يقوم على النظر إلى التفاوض على انه عبارة عن لعبة شد الحبل فإن أنصار منهج الجهد المشترك ينظرون إلى التفاوض على انه طريقة للوصول إلى حلول وسطية للأمور المختلف حولها.

شكل رقم (7-6) النتائج المحتملة للمفاوضات في حال توظيف استراتيجية التعاون/الجهد المشترك

	المفاوض (أ)	المفاوض (ب)
مرغوب	☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺ ☺☺☺ ☺☺ ☺	☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺ ☺☺☺ ☺

وتتسم النتائج التي يتم التوصل إليها عن طريق توظيف منهج الجهد المشترك بأن مجموعها غير صفري، ولذلك توصف بأنها لعبة غير صفرية Non-zero sum game. وإذا كانت النتائج المحتملة عند توظيف استراتيجية التنافس تتكون من مستويين في احدهما النتائج المرغوب فيها للطرفين وفي المستوى الثاني النتائج غير المرغوب فيها للطرفين فإن الوضع يختلف عند توظيف استراتيجية التعاون حيث لا تقود إلا إلى مستوى واحد من النتائج المحتملة تندرج ضمنه النتائج المرغوب فيها للطرفين كما يوضح ذلك الشكل رقم (7-6). فالكل يكسب وإن اختلف مقدار الكسب الذي يحققه كل طرف.

ويحتاج هذا النوع من المفاوضات إلى قيام كل طرف بتحديد الأهداف لنفسه وللطرف الآخر بوضوح، وتحديد الموضوعات المتفق عليها، وتوقع العروض التي سيقوم بها أو يرد بها كل طرف، ومعرفة احتياجات الطرف الآخر، وتحديد الحد الأعلى المطلوب الحصول عليها والحد الأدنى الذي يمكن القبول به.

ويلجأ المفاوض عند بدء العملية التفاوضية إلى التصريح بأن هدفه الوصول إلى كسب للجميع، ويستمع بحرص واهتمام لما يقوله الطرف الآخر وما يقدمه من عرض واقتراحات وأفكار كي يتمكن من التعرف على ما يهم الطرف الآخر حتى

يخلق بيئة إيجابية تساعد على نجاح التفاوض، ويطرح أسئلة تبدأ بماذا، ولماذا، وكيف حتى يتمكن من التعرف على قيم واحتياجات الطرف الآخر.

ومن المهام أن يحرص المفاوض عند توظيف هذا المنهج على عدم تضييق دائرة التفاوض إلى موضوع واحد لان ذلك يصعب التفاوض ويجعله تنافسيا. فإذا وجد المفاوض نفسه أمام موضوع واحد فإنه يعمل على توسيع الدائرة.

4. 4. أنماط الاتصال:

أ. يعطي المفاوضون الأطراف الأخرى الكثير من المعلومات حول أوضاعهم وظروفهم وسبب رغبتهم في نجاح التفاوض.

ب. يتكلم المفاوضون عن مصالحهم الحقيقية والعوائق التي يواجهون في أعمالهم.

ج. يكشف المفاوضون بشكل عام عن تفضيلاتهم بالنسبة للخيارات المطروحة

د. يكشف المفاوضون ويأخذون في الاعتبار أية قدرات أو موارد يملكونها وقد تحقق الإشباع للطرف الآخر ويمكن أن تكون جزءاً من الاتفاق

4. 5. الأشكال المختلفة:

تتخذ استراتيجية التعاون عدة أشكال منها التكامل وتطوير التعاون الحالي وذلك كما يلي:

4. 5. 1. التكامل:

يركز المفاوضون بموجب هذه الاستراتيجية على تطوير العلاقة فيما بينهما لأنها بالنسبة لهما تعني الكثير وبحيث يستفيد كل منهما من الآخر ويصبحان في وضع يمكنهما من استغلال الفرص المتاحة بشكل أفضل.

4. 5. 2. تطوير التعاون الحالي:

في حين تركز استراتيجية التكامل على توصيل الطرفين إلى العمل كما لو كانا طرفا واحداً فإن استراتيجية تطوير التعاون الحالي تركز على تطوير التعاون بين الطرفين إما عن طريق التركيز على فتح مجالات جديدة للتعاون أو على تعميق التعاون الحالي أو التطوير الزماني والمكاني للتعاون وبحيث يشمل التعاون مواقع أخرى أو فترات قادمة.

4. 6. نقاط الضعف:

4. 6. 1. المخاطرة:

تتضمن استراتيجية الجهد المشترك وفقا للنقاد عنصر مخاطرة. فعندما يتبنى المفاوض هذه الاستراتيجية في التفاوض، فإنه قد لا يعرف بالتحديد ما إذا كان الطرف الآخر سيستجيب ويوظف نفس الاستراتيجية أم أنه سيتبنى استراتيجية تنافسية. وتحدث المشكلة عندما يقوم طرف أو أطراف بإعطاء التنازلات في حين يمتنع آخر أو آخرون عن التعامل بالمثل Reciprocity ويعمد أو يعمدون إلى استغلال الأطراف التي تمنح التنازلات.. ولا ينصح النقاد بترك استراتيجية الجهد المشترك لهذا السبب وتبني استراتيجية تنافسية ولكنهم ينصحون المفاوض في حال كان موضوع المفاوضات ذا أهمية كبيرة أن يتعامل بحذر ولا يفرط في الثقة بالطرف الآخر . أما إذا كان موضوع التفاوض غير ذي أهمية فيمكن للمفاوض أن يعجل ببناء الثقة دون أن يخشى النتائج الوخيمة.

4. 6. 2. عدم الصلاحية لكل القضايا:

يقول نقاد الاستراتيجية إنها رغم أهميتها واتفاقهم معها إلا أنها لا تصلح لكل الموضوعات ولا لكل الأوقات وأن اختيار أطراف التفاوض لهذه الاستراتيجية يتوقف على مسألتين: أهمية الموضوع؛ وأهمية العلاقة مع الطرف الآخر. فعندما يكون الموضوع مهما لطرف أكثر من أهمية العلاقة فإنه سيوظف استراتيجية تنافسية. أما إذا كان الموضوع مهم والعلاقة مهمة فإنه سيتم توظيف استراتيجية تعاونية.

4. 6. 3 . مثالية:

يذهب النقاد إلى أن استراتيجية الجهد المشترك مثالية ويمكن النظر إليها على أنها ما ينبغي أن يكون وليس ما هو كائن في عالمنا . فالتنافس والمساومة وجدا منذ القدم ويمثلان جذر الكثير من المشكلات في عالمنا المعاصر. كما يمثلان أيضا الفلسفة الأساسية للكثير من الدول والشركات الكبرى .

4. 6. 4 الصعوبة:

تمتاز استراتيجية التعاون بالصعوبة مقارنة باستراتيجية التنافس. كما أنها تتطلب مهارات عالية ومعرفة تامة بتفاصيل العملية التفاوضية وتتطلب درجة عالية من الثقة بقدرة المفاوض على إدراك مصالح وحاجات الطرف الآخر. ويصعب عند

تطبيق هذه الاستراتيجية تحديد المفاوض للحد الأعلى والحد الأدنى لما يريد تحقيقه ومستوى الطموح.

ومن المهم للمفاوضين الذين يتبنون الاستراتيجيات التعاونية أن يركزوا على التحضير التام للعملية التفاوضية بشكل يمنع انزلاق المفاوض إلى ممارسة الخفة والذكاء خلال عملية الأخذ والعطاء وأن يركزوا على الحاجات والمصالح وليس على المواقف وذلك بغرض الوصول إلى أفضل الحلول. ومن المهم في استراتيجية التعاون أن يكون هناك تحضير تام للعملية التفاوضية يمنع انزلاق أطراف التفاوض إلى توظيف الاستراتيجيات التنافسية.

4 .6 .5. تقليدية:

تعتبر استراتيجية التعاون بكافة أشكالها وفقا لبعض نقادها تقليدية مثل سابقتها حيث عادة ما يعمد الطرفان إلى تقديم التنازلات بدلا من البحث عن أفضل المكاسب للطرفين. وتكمن المشكلة في أن الاستراتيجية التعاونية مثل سابقتها قد تركز على المواقف المسبقة. وفي حين أنها ، وهذا ما يميزها عن استراتيجية التنافس، يمكن أن تدفع إلى التعاون لتحقيق حل وسط يرضي الطرفين إلا أنها نادرا ما تبحث عن إمكانية الوصول إلى حلول جديدة أو مبتكرة .

5. استراتيجية التعاون-التنافس

تقوم استراتيجية التعاون –التنافس على أن كل تفاوض يحتوي على جوانب إيجابية وجوانب سلبية وأن المفاوضين حتى وإن عملوا على جعل الكعكة أكبر (التعاون) فإنهم يختلفون على تقسيمها (التنافس). ويتمثل دور المفاوض في مثل هذه الحالة وفي أي عملية تفاوض في تحقيق التوازن بين استراتيجيات التعاون من جهة واستراتيجيات التنافس من جهة أخرى. ومع أن هذه الاستراتيجية توظف في المفاوضات التعاونية إلا أنه يمكن توظيفها أيضا في المفاوضات التنافسية.

5. 1. المبادئ التي ترتكز عليها:

ترتكز استراتيجية التعاون-التنافس على المبادئ التالية:

أ. فصل الأشخاص عن المشاكل.

ب. التركيز على المصالح لا المواقف.

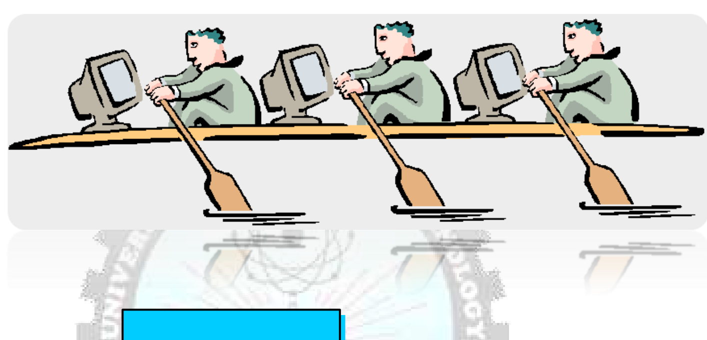
ج. التركيز على التكامل .

يتجه المفاوضون إلى البحث عن الجوانب التي يمكن المقايضة فيها في الأهداف والتفضيلات والقيم المختلفة.

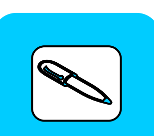
أ. تطوير خيارات لتحقيق مكاسب مشتركة.

ب. توظيف معايير موضوعية.

ج. معرفة الخيار الأفضل في حال فشل التفاوض.



تدريب (2)



عزيزي الدارس،

بين ما إذا كانت استراتيجية التعاون أو التنافس قد تكون الأنسب لكل من (أ) و(ب) في كل حالة من الحالات التالية:

وضع (أ)	وضع (ب)	استراتيجية (أ)	استراتيجية (ب)
ضعيف	قوي		
قوي	قوي		
ضعيف	ضعيف		
يثق بـ(ب)	يثق بـ(أ)		
يثمن العلاقة مع (ب)	يثمن العلاقة مع (أ)		

6. استراتيجيات أخرى:

6 .1. استراتيجية التدرج:

تقوم هذه الاستراتيجية للتفاوض التي غالبا ما يتم تطبيقها من خلال وسطاء على تنفيذ التفاوض خطوة خطوة بحيث تبدأ العملية بالموضوعات السهلة ثم تتطور بالتدريج حتى تصل إلى الموضوعات المعقدة. ويهدف المفاوضون والوسطاء من خلال هذه الاستراتيجية إلى بناء الثقة بين الأطراف وتطوير المناخات الإيجابية حتى يتم التوصل إلى الحل النهائي.

وتكمن نقاط قوة هذه الاستراتيجية في أنها منطقية وعملية وتتسم بالحذر مما يجعل أطراف التفاوض تشعر بالارتياح وتأخذ الوقت الكافي لمراجعة ما تم انجازه وتتسم بالمرونة من حيث القابلية للتغيير في أي وقت. أما عيوب الاستراتيجية فتتمثل في إمكانية سيطرة الطرف الأقوى على العملية ، وأنها تتطلب الصبر والنفس الطويل في حين أن الناس يتطلعون في الغالب إلى تحقيق تقدم سريع وملموس

6 .2. استراتيجية الدفعة الواحدة:

تعمل هذه الاستراتيجية عكس الأولى حيث تبدأ الأطراف المتصارعة بالتفاوض على أكثر الموضوعات تعقيدا وصعوبة بهدف إزاحتها من الطريق ثم يتم بعد ذلك الانتقال إلى الموضوعات الأقل أهمية. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها ذات عائد كبير وبإمكانها الحد من قدرة الأطراف على الالتفاف على الاتفاقات المرحلية التي تتوصل إليها تلك الأطراف. ومن عيوب هذه الاستراتيجية أنها تتضمن درجة كبيرة من المخاطرة. ففي حال فشل التفاوض فإن ذلك قد يعني تصعيداً كبيراً للصراع وصعوبة كبيرة في العودة إلى التفاوض من جديد.

6 .3. استراتيجية تشكيل اللجان:

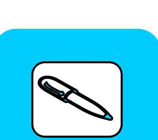
تلجأ الأطراف بدلا من البدء من الأسهل وحتى الوصول إلى الأصعب أو من الجزء إلى الكل أو من الأصعب إلى الأسهل إلى تشكيل لجان تعمل بالتزامن وتختص كل واحدة منها بجزئية معينة من جزئيات الصراع وعلى قاعدة "لا شيء متفق عليه حتى يتم الاتفاق على كل شيء." ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية عندما يطالب طرف أو أكثر من أطراف الصراع البدء بموضوع معين قبل غيره من

الموضوعات ويجعل ذلك شرطا لبدء عملية التفاوض. ومن عيوبها أنها لا تسمح بجمع بعض الموضوعات والتفاوض بشأنها دفعة واحدة . كما لا تسمح بالتنسيق بين اللجان.

4.6. الاتفاق من حيث المبدأ:

يتم العمل وفقا لهذه الاستراتيجية إلى التوصل إلى اتفاق مبدئي عام في وقت مبكر من التفاوض مع ترك التفاوض حول التفاصيل إلى المراحل اللاحقة وعادة ما تتسم الاتفاقية المبدئية التي يتم التوصل إليها بالعمومية الشديدة مما لا يلزم الأطراف بالكثير . ومن نقاط قوة هذه الاستراتيجية هي أنها تعطي التفاوض دفعة إيجابية منذ البداية وتظهر للأطراف إمكانية التعاون. ومن نقاط ضعف هذه الاستراتيجية أن الاتفاق المبدئي يمكن أن يكون نهاية التفاوض نظرا لاختلاف الأطراف حول التفسير وأن الأطراف المختلفة قد تبني الكثير من الآمال والتطلعات غير الواقعية على الاتفاقية. وفي حين أن الأطراف قد تعتقد أنها حققت تقدما وتوصلت إلى شيئ ما فإنها في الحقيقة لم تحقق الكثير من التقدم. وغالبا ما تختلف الأطراف في المراحل اللاحقة حول التفسير.

تدريب (3)



عزيزي الدارس،

1. لو أن أحد المفاوضين افتتح جلسة التفاوض تنافسيا ، فماذا تتوقع أن يكون رد الطرف الآخر؟ وهل سيتغير الوضع لو أن المفاوض بدأ الجلسة تعاونيا؟
2. ما نوع الاستراتيجية (تعاونية ، تنافسية) التي تتوقع أن يتبناها أطراف التفاوض في الحالات التالية:
   - شراء ساعة يد من بائع متجول.
   - استئجار غرفة في فندق في مدينة سياحية مزدحمة ودون حجز مسبق.
   - رغبة (أ) في شراء سيارة (ب) التي اشتراها لتوه لأنه أعجب بها.
   - التفاوض بين أصحاب العمل واتحاد العمال.
   - شراء منزل في مدينة.
3. أي من حالات التفاوض في السؤال السابق يمكن تحويلها من تنافسية إلى تعاونية؟

تابع تدريب (3)

عزيزي الدارس،

4. تتفاوض إحدى الشركات اليمنية على شراء 50 ألف برميل لتجميع القمامة لصالح أمانة العاصمة وقد وجهت إدارة الشركة الوفد المكلف بالتفاوض مع إحدى الشركات الصينية بالحصول على أقل سعر ممكن لكل برميل من براميل القمامة التي ستقوم الشركة الصينية بتصنيعها وتصديرها إلى اليمن. وعندما بدأت المفاوضات المفترضة طالب وفد الشركة الصينية بـ150 دولار للبرميل في حين عرض وفد الشركة اليمنية 120 دولارا فقط للبرميل.



- على افتراض أن أي من الطرفين غير مهتم بمناقشة أي قضية أخرى بخلاف السعر، فما نوع التفاوض في هذه الحالة ولماذا؟
- إذا كان التفاوض تنافسيا، هل يمكن جعله تعاونيا؟
- قام وفد الشركة اليمنية بجمع بعض المعلومات وعرف أن الشركة الصينية تتفاوض أيضا مع دول أخرى في المنطقة لبيعها براميل قمامة وأنها تبيع البرميل عادة بسعر 150 دولارا، فهل تعتقد أن هذا سيساعده في تغيير نتيجة التفاوض؟
- على افتراض أن وفد الشركة اليمنية اكتشف أن هناك العديد من الشركات الصينية التي تنتج براميل القمامة بنفس المواصفات وأنها ترغب في التفاوض حول الصفقة، كيف سيؤثر ذلك في التفاوض؟ وهل تعتقد أن من الحكمة إبلاغ الشركة الصينية بالمعلومات التي تم الحصول عليها؟

على افتراض أن الوفد اليمني عرف أن الشركات الصينية الأخرى الراغبة في التفاوض تبدي مرونة كبيرة في التفاوض حول السعر ولكن لديها مشكلة في الالتزام بتوريد البراميل في الموعد المحدد بموجب الاتفاق بين الشركة اليمنية وأمانة العاصمة، فهل من الحكمة إبلاغ الشركة الصينية التي يتم التفاوض معها؟

7. تكتيكات التفاوض

يعرف التكتيك Tactic التفاوضي بأنه "أسلوب مفصل يستخدمه المفاوضون للحصول على ميزة نسبية على حساب الأطراف الأخرى" وهذا التعريف يجعل معظم التكتيكات من وجهة نظر البعض عبارة عن عمليات خداع يقوم بها طرف للطرف الآخر. وربما كان التعريف الأنسب للتكتيك هو أنه "أسلوب مفصل يستخدمه المفاوضون لتحقيق الأهداف المرحلية للتفاوض." وقد يهدف التكتيك إلى تحقيق مصلحة طرف أو إلى تحقيق مصالح الطرفين/جميع الأطراف. وإذا كان الكثير من التكتيكات يبدو غير أخلاقي فإن تناولها في مقرر جامعي لا يعني دعوة المفاوضين إلى توظيفها بقدر ما يعني أن عليهم التعرف عليها عندما يتم توظيفها والاستفادة منها إذا كانت أخلاقية وقانونية ولا تتضمن الخداع بأي شكل، أو عدم الوقوع ضحايا لها إذا كانت بخلاف ذلك.

ويمكن تقسيم التكتيكات التفاوضية إلى تكتيكات تعاونية وتكتيكات تنافسية وذلك على النحو المبين إدانة..

7. 1. تكتيكات استراتيجية التنافس

بالرغم من أن بعض هذه التكتيكات يمكن أن تستخدم في المفاوضات التي توظف فيها الاستراتيجيات التعاونية إلا أن الغالب هو ارتباطها أو على الأقل معظمها بالاستراتيجيات التنافسية.

7. 1. 1. الخداع:

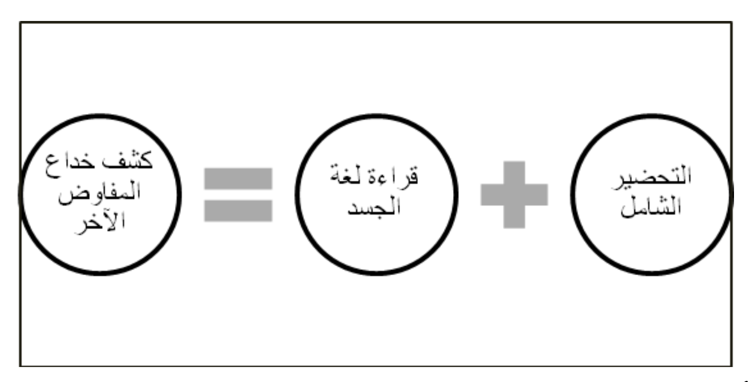
كان جحا يتسوق ذات يوم، فجاء رجل من الخلف وضربه كفا على خده، ولما التفت إليه جحا وأراد أن يتعارك معه اعتذر بشدة قائلا: إني آسف يا سيدي فقد ظننتك فلانا. فلم يقبل جحا هذا العذر وأصر على محاكمته، ولما علا الصياح بينهما اقترح الناس أن يذهبا إلى القاضي ليحكم بينهما. فذهبا إلى القاضي، وصادف أن ذلك القاضي كان قريبا للجاني، ولذلك فإنه لما سمع القصة غمز لقريبه بعينه بأن لا يقلق لأنه سيخلصه من الورطة. ثم أصدر القاضي حكمه بأن يدفع الرجل لجحا مبلغ 20 دينارا عقوبة على ضربه. فقال الرجل: ولكن يا سيدي القاضي ليس معي شيئا الآن. فرد القاضي وهو يغمز له أذهب وأحضرها حالا وسينتظرك جحا عندي حتى ترجع. وانتظر جحا ثم انتظر لكنه لما طال انتظره فهم

الخدعة التي قام بها القاضي فما كان منه إلا أن قام وصفع القاضي على خده حتى طارت عمامته ثم قال له قبل أن ينصرف "إذا أحضر غريمي الـ 20 دينارا فخذها لك حلالا طيبا."

وتبين الطرفة السابقة أن الخداع في التفاوض وربما في كل أوجه الحياة لا يدوم طويلا. والمقصود بالخداع في السياق التفاوضي هو أن يقوم المفاوض بإيهام الطرف الآخر بأنه سيتحرك في اتجاه معين ثم يقوم بالعكس. فالقاضي أوهم جحا خلال التفاوض بأنه يقوم بالاقتصاص له من غريمه في حين انه كان يفعل العكس؛ يتآمر مع غريم جحا على أن يخلصه من المشكلة التي هو فيها دون ان يدفع لجحا شيئا .

ويتخذ الخداع في العملية التفاوضية أشكالا متعددة. فقد يلجأ المفاوض إلى تقديم معلومات أو بيانات أو تقارير غير صحيحة، أو قد يلجأ إلى الإيحاء بأنه سينسحب إذا لم يتم الاستجابة لمطلب معين من مطالبه. وقد يلجأ المفاوض إلى تسريب معلومات إلى الصحافة تظهره في وضع أفضل مما هو عليه بينما تظهر الطرف الآخر في حال أسوأ مما هو عليه وقد يتبع هذا الأسلوب على نحو خاص عند التفاوض على صفقات دمج مؤسسات الأعمال. كما قد يلجأ المفاوض إلى تسريب معلومات غير صحيحة عن نفسه بهدف تضليل الطرف الآخر كان يرمي ورقة في سلة المهملات بشكل عمدي كطعم للطرف الآخر.

ويمكن اكتشاف الخدع التفاوضية بطرق عديدة. فمراقبة الطرف الآخر أثناء الحديث يمكن أن تكشف ما إذا كان يخادع أم لا وإن كان بعض المفاوضين يمكن أن يتدرب جيدا على الخداع وبحيث يصعب على المفاوض الآخر كشف خداعه. والشائع أن الكثير من الناس عندما يخادع تبدو عليه علامات يطلقها اللاوعي مثل تموج عضلات الوجه والومض السريع للعيون أو تمدد إنسان العين، وقد يظهر على المخادع لحظات من الملل فيتحولون قليلا في الجلوس أو يشدون أذانهم أو يفركون ذقونهم أو يعبثون بأصابعهم. كما أن الاستماع إلى الطرف الآخر بتركيز يمكن أن يكشف بعض علامات الخداع كارتفاع نغمة الصوت أو الحديث ببطء. وإذا لم يكن المفاوض قد تدرب جيدا على الخداع فإن علامات الخداع ستظهر عليه بسرعة.



شكل رقم (7-9): كشف الخداع الذي يقوم به المفاوض

ولعل أه... كبر قدر من المعلوما... ا يتعلق بالأوضاع المالية للمنظمة التي يمثلها والتقارير الدورية والمؤشرات الرقمية وغيرها من المعلومات ذات الصلة بالتفاوض.

ويمكن للمفاوض أن يستخدم لغة الجسد في مواجهة الخداع كتضييق العينيين والتحديق في المفاوض الآخر والصمت لبرهة أو تغيير وضع الجسم أو تبادل النظر جانبيا مع عضو من أعضاء فريقه التفاوضي.

7. 1. 2. نقص السلطة:

يدعي المفاوض عند مناقشة نقطة أو جزئية معينة انه لا يمتلك السلطة اللازمة للحسم فيها وأنه لا بد أن يعود إلى سلطة عليا لاتخاذ القرار. ويضع هذا التكتيك المزيد من الضغوط على الطرف الآخر لتقديم المزيد من التنازلات وخصوصا إذا كان يعمل تحت ضغط الوقت أو يريد التوصل إلى نتيجة بأسرع وقت ممكن. ومن المهم لتجنب الوقوع في فخ هذا التكتيك أن يتعرف المفاوض منذ البداية على السلطات المخولة للطرف الآخر من قبل موكله إن كان يفاوض بالنيابة عن شركة أو شخص وعما ستمر به عملية توقيع الاتفاق من إجراءات. وتكمن أهمية فعل ذلك في انه يجنب المفاوض تضييع وقته وموارده في صفقة قد لا تعقد.

7. 1. 3. المواعيد النهائية:

تلعب المواعيد النهائية دورا هاما في الضغط على أطراف التفاوض للوصول إلى اتفاقات. فالطرف الذي يسافر من اليمن إلى اليابان للتفاوض مع إحدى الشركات قد يبلغ تلك الشركة بأن رحلته إلى اليابان ستستغرق عدداً من الأيام وأنه لا بد من التوصل إلى اتفاقات قبل الموعد المحدد لرحلة العودة. ويلجأ المفاوض باستخدام هذا

التكتيك إلى تحديد موعد نهائي للتوصل إلى اتفاق وعندما يقترب الموعد يعمل على شحن الجو بالحديث عن النتائج التي ستترتب إذا جاء الموعد ولم يتم الاتفاق. والهدف بالطبع الحصول على تنازلات من الطرف الآخر أو توقيع اتفاق معه لم يتح له الوقت الكافي للتفاوض بشأنه. ومن المهم هنا أن يعمل المفاوض الآخر الذي يستخدم ضده هذا التكتيك على طرح الأسئلة عن العواقب التي ستترتب على عدم الاتفاق وما هي البدائل الممكنة لحل المشكلة؟

7. 1. 4. الأمر الواقع:

يقوم المفاوض بموجب هذا التكتيك بتصرف معين يحاول فرضه على الأطراف الأخرى. فخلال عملية التفاوض التي تتم بين الشركة وممثلي العمال قد يلجأ المدير التنفيذي للشركة إلى فصل مجموعة من العمال المضربين عن العمل مثلا ويحاول فرض التصرف كأمر واقع على ممثلي العمال.

7. 1. 5. الانسحاب:

قد يلجأ المفاوض بموجب هذا التكتيك إما إلى الانسحاب من بند معين من البنود التي تم الاتفاق عليها ، وإما من المفاوضات بكاملها . ويلجأ المفاوض إلى هذا التكتيك إما بغرض التخلص من تنازل معين قدمه في ذلك البند وحصل بموجبه على تنازل مقابل أو كأسلوب للضغط على الطرف الآخر للحصول على المزيد من التنازلات. وفيما يتعلق بالانسحاب من احد البنود فإن على المفاوض الآخر التنبه لذلك والتأكد من أن المفاوض الذي أعلن انسحابه لم يكن قدم تنازلا في ذلك البند وحصل بموجبه على تنازل آخر. وبالنسبة للانسحاب من التفاوض بكامله فإن على المفاوض الآخر أن يفرق بين التهديد الهادف للحصول على تنازلات والتهديد الحقيقي. وفي الحالة الثانية عليه أن يسأل عن السبب ثم يحاول العمل مع الطرف الآخر على حل المشكلة. ففي الاستثمارات المشتركة مثلا قد يرفض طرف من دولة معينة إعطاء طرف من دولة أخرى حصة مساوية لأن القوانين لا تسمح بذلك وتتطلب أن تكون نسبة الطرف الوطني في الاستثمار أكثر من النصف.

7. 1. 6. إطالة الوقت:

يمثل الوقت عاملا هاما في العملية التفاوضية. فالمفاوض الذي لا يملك الوقت الكافي قد يجد نفسه في موقف صعب أثناء العملية التفاوضية وذلك على العكس من المفاوض الذي لا يمثل الوقت بالنسبة له موردا محدودا أو انه يمتلك من الوقت فوق ما يمتلكه الطرف الآخر. وقد يلجأ المفاوض إذا شعر بأن المفاوض الآخر ليس لديه وقت كافٍ وانه في عجلة من أمره إلى إطالة التفاوض حول بعض الجزئيات وذلك بهدف إنهاك المفاوض الآخر والضغط على مكان الوجع أو قد يلجأ المفاوض إلى هذا التكتيك إذا شعر بأن المفاوضات لا تسير لصالحه. وفي كل الحالات فإن الهدف هو الحصول على تنازلات.

7. 1. 7. التقاط الرنج الأحمر

يقوم تكتيك التقاط الرنج الأحمر Red Herring أو بالون الاختبار Trial Balloon أو رجل القش Straw Man على قيام المفاوض بطلب الاتفاق على القضية (ع) والتي يعرف جيدا أن الطرف الآخر يهتم بها أكثر من أي قضية أخرى ثم يوصل التفاوض حول تلك القضية إلى طريق مسدود ثم يتنازل بالتدريج عن موقفه مقابل الحصول على تنازل في القضية (م) التي يهتم بها.

7. 1. 8. فرق تسد:

يقوم تكتيك فرق تسد Divide and Rule على اختيار عضو من الفريق الآخر يحمل وجهات نظر قريبة من وجهات نظر الفريق المفاوض ويتم التعامل معه كشخص عقلاني وموضوعي واستخدامه لشق الفريق الآخر. وقد يقوم المفاوض الذي يتعامل مع طرف آخر مكون من عدة أطراف بدوره إلى العمل على استمالة بعض الأطراف والوصول إلى اتفاق معها وذلك بهدف إضعاف الأطراف الأخرى.

7. 1. 9. الصقر والحمامة:

يقوم تكتيك الصقر والحمامة أو الرجل الطيب والرجل الشرير Good Guy/Bad Guy على توزيع الأدوار بين أعضاء الفريق التفاوضي حيث يلعب احدهما مثلا دور الصقر ويتشدد في المواقف بينما يلعب الآخر دور الحمامة. والهدف من هذا التكتيك هو الضغط على الطرف الآخر للوصول إلى اتفاق معين. ومن المهم

بالنسبة للمفاوض عندما يتم توظيف هذا التكتيك ضده أن يدرك تماما بأن الرجل الطيب ليس في صفه وأن يكشف للطيب والشرير أن اللعبة واضحة بالنسبة له.

7. 1. 10. الطلبات والعروض المبالغ فيها:

قد يلجأ المفاوض (أ) إلى طلب مبالغ فيه ويفوق بكثير توقعات الطرف (ب) وهدفه من ذلك تخفيض مستوى توقعات (ب) وبالتالي الحصول على تنازل منه دون الاضطرار إلى تقديم تنازل مقابل. فالبائع قد يطالب بثمن أعلى بكثير مما يتوقع المشتري وقد يعرض المشتري سعراً اقل بكثير من السعر الحقيقي الذي يتوقعه البائع. وتكمن الخطورة هنا في أن (ب) يمكن أن يشعر بالإهانة ويرفض الاستمرار بالتفاوض. ويفترض في حالات مثل هذه أن يبدي (ب) دهشته وأن يضحك.

7. 1. 11. قضمة اللحظة الأخيرة:

يلجأ المفاوض عندما تكون أطراف التفاوض على وشك توقيع اتفاق وقد بدأت في التأهب للمغادرة إلى محاولة الحصول على تنازل في آخر لحظة. ويرتبط نجاح هذا التكتيك بحجم الطلب الذي يطرح في آخر لحظة، فإذا كان الطلب صغيرا وتم طرحه في اللحظة المناسبة فاحتمال نجاح التكتيك كبير.

7. 1. 12. خذها أو اتركها:

قد يلجأ المفاوض أثناء العملية التفاوضية إلى القول للطرف الآخر كما يفعل عادة بعض الباعة "خذها أو اتركها" والهدف من توظيف تكتيك مثل هذا هو إضعاف المفاوض الخصم وجعله يشعر بمحدودية قوته التفاوضية. ويمتاز هذا التكتيك بأنه يتضمن مواجهة ويمكن أن يكون عدائيا. فقد يقول ممثلو نقابة العمال لمجلس إدارة الشركة أن العمال يطالبون برفع الأجر بنسبة 5٪ "خذوا أو اتركوا."

7. 1. 13. التظاهر بعدم الفهم:

قد يلجأ المفاوض بعد انتهاء الطرف الآخر من كلامه إلى التظاهر بعدم فهم ما قاله الطرف الآخر وذلك بهدف الحصول على المزيد من المعلومات لأن المفاوض عندما يحاول شرح النقطة من جديد سيعطي الكثير من المعلومات التي قد لا يكون الإفصاح عنها لصالحه.

7. 1. 14. تكتيك كولمبو:

ينسب هذا التكتيك إلى المحقق فرانك كولمبو Frank Columbo في مسلسل "كولمبو" الذي تتركز مهمته في التحقيق في جرائم تقع بين علية القوم. وعادة ما يكون المتهمون فيها أشخاص مثل السياسيين ورجال الأعمال والذين يتميزون بتضخم الأنا Egos . ويقوم كولمبو المحقق الذي يتلعثم في الحديث بطرح الأسئلة على المتهمين الذين يجيبون عليها دون تردد لأنهم لا يرون في كولمبو تهديدا بقدر ما يرون فيه بعض الغباء. لكن نهايات التحقيق لا تدع مجالا للشك في ذكاء كولمبو وأن ما يقوم به من التظاهر بالغباء والتلعثم لا يعدو عن كونه تكتيكا.



7. 1. 15. الخطأ المتعمد:

يلجأ المفاوض بموجب هذا التكتيك ولهدف في نفسه إلى عدم تسجيل إحدى النقاط في العقد إذا كان هو من يقوم بكتابته أو إلى صياغتها بطريقة معينة. وإذا كان من يكتب العقد هو الطرف الآخر، فإنه إذا لاحظ عند المراجعة وجود خطأ لصالحه أو يفتح له ثغرة ما فقد يلجأ إلى السكوت بدلا من المطالبة بالتعديل.

7. 1. 16. الأمر القياسي:

يلجأ طرف تفاوضي معين بموجب هذا التكتيك إلى أن يقول للطرف الآخر بأن نموذج العقد أو الاتفاقية هو نموذج قياسي يستخدم في كل عمليات الشركة. فقد يقول المدير التنفيذي للشركة للموظف الجديد الذي انتهى من التفاوض معه حول المرتب بأن العقد الذي سيوقع عليه هو عقد نمطي إلا أن الوضع في الغالب هو أن كل عقد قابل للتعديل. وقد يكون الهدف من القول بأن العقد نمطي أو قياسي هو قطع الطريق على التعديلات التي تتضمن تنازلات من قبل الشركة.

7. 1. 17. النقلة الإجبارية:

يلجأ المفاوض بموجب هذا التكتيك عندما يطرح عليه الطرف الآخر عرضا إلى القول "عليك أن تقدم لنا أفضل من هذا" وذلك بدلا عن أن يقدم عرضا مقابلا للعرض الذي طرحه للطرف الآخر. وهدف المفاوض في هذه الحالة هو إجبار الطرف الآخر على تقديم تنازل آخر.

7. 1. 18. التركيز على القضية الزائفة:

قد يلجأ المفاوض أثناء العملية التفاوضية إلى التركيز على قضية معينة لا أهمية لها بالنسبة له وقد يجعل العملية تتوقف عند تلك القضية الهامشية غير الهامة وهو يفعل ذلك بهدف الضغط للحصول على تنازلات في قضية أخرى أكثر أهمية بالنسبة له. ويتطلب هذا التكتيك أن يكون المفاوض قادرا على إدراك الهدف الذي يرمي المفاوض الآخر إلى تحقيقه عن طريق توظيف هذا التكتيك.



تدريب (4)

عزيزي الدارس،

كيف يمكن تحويل التكتيك التنافسي في كل حالة مما يلي إلى تكتيك تعاوني:

1. يريد العمال 5٪ زيادة في الأجر وبطريقة "أنتم خذوا أو اتركوا"
2. كيف يمكن للمفاوض الرد على التكتيكات المخادعة؟

7. 2. تكتيكات استراتيجية التعاون:

7. 2. 1. تبادل المعلومات:

يلجأ المفاوض المتبني لاستراتيجية التعاون إلى إمداد الطرف الآخر بكافة المعلومات والحقائق وبما يبرهن على النوايا الحسنة ويساعد في بناء الثقة.

7. 2. 2. تبادل الاقتراحات:

يمكن النظر إلى هذا التكتيك على انه ضرب من العصف الذهني حيث يقوم كل طرف بطرح ما لديه من مقترحات للطرف الآخر الذي يقوم بدوره بطرح ما لديه وقد يعمل الفريقان معا وأثناء التفاوض على البحث عن خيارات أخرى.

7. 2. 3. المشاركة:

تعمل الأطراف المتفاوضة بموجب هذا التكتيك على مساعدة بعضها بهدف التوصل إلى حل لمشكلة ما أو إزاحة عائق في طريق التفاوض.

7. 2. 4. تبادل الوثائق:

يلجأ المفاوضون إلى تبادل الوثائق التي تؤيد وجهة نظرهم وذلك بهدف بناء الثقة وإبعاد شبهات الكب والخداع عن أنفسهم.

شكل رقم (7-11): التكتيكات في المراحل المختلفة للتفاوض

المرحلة	التعاون	التنافس
افتتاح التفاوض • المناخ والأجندة التفاوضية • تأسيس العملية الإجرائية • طرح المواقف الافتتاحية والإجابة عنها	• تحديد أجندة التفاوض • المصالح المشتركة • الإفصاح • محدودية السلطة • جلوس الفريق • كولمبو • معايير موضوعية • قول لا • الانسحاب	• مناورة الرجل الضائع • ضغوط المواعيد • الهجوم الشخصي • القواعد • الطيب والشرير • الرنج الأحمر • مهاجمة الطرف الآخر • أزمة الوقت • طلب غير قابل للتفاوض
الاستكشاف • التمييز بين الرغبات والحاجات • وضع بدائل • مقارنة البدائل بالحاجات	• التعاطف • توسيع الكعكة • التدرج • أسئلة اختبار • العصف الذهني • التجميع • ماذا إذا..؟ • موازنة الحجم • تنازلات • الصبر	• الكذب • التقاط الكرز • فرق تسد • التملص • مبالغ هائلة • تقاسم الفرق • مفاجآت • خذه أو دعه • تهديدات

المرحلة	التعاون	التنافس
	• استنزاف الوقت • التحذير • التصويب	
الإغلاق • تلخيص الاتفاقية • النشر والتنفيذ	• اجتماع للفريق • تغيير السرعة • الانتهاء من الاتفاقية • التوقيع على الاتفاقية • القرص • المذكرات الجانبية • التلخيص	• التصعيد للسلطة العليا • انسداد • الأمر الواقع • العرض الأخير • القضمة الأخيرة • الحلول السهلة • تقاسم الفرق

7. 2. 5. "نحن" وليس أنت وأنا:

يلجأ المفاوض بموجب هذا التكتيك إلى استخدام لفظ "نحن" بدلا من استخدام ضمير المتكلم "أنا" وضمير المخاطب "أنت، أو انتم" وذلك للإيحاء بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض. فقد يقول المفاوض مثلا "إذا اتفقنا فبإمكاننا أن نحقق كذا وكذا".

7. 2. 6. أخذ استراحة:

تأخذ أطراف التفاوض استراحة لبضع دقائق تعمل خلالها على إعادة النظر أو إعادة التحضير وإعادة تجديد الحيوية والنشاط وخصوصا إذا كانت العقول قد بدأت تصاب بالتبلد من جراء الأجواء التفاوضية. وتعود الأطراف بعد الاستراحة إلى قاعة التفاوض فتبدأ بملخص لجلسة الافتتاح، ثم تراجع الإجراءات، وبعدها تستأنف العملية التفاوضية.

7. 2. 7. نادي الجلف :

تلجأ الأطراف المتفاوضة عندما تصل عملية التفاوض إلى نقطة يصعب معها تحقيق تقدم إلى البحث عن نوع آخر من التجديد عن طريق الانتقال إلى جو مختلف تماما يتوقع فيه الناس من الآخرين أن يسلكوا بثقة وعقلية منفتحة وبطريقة مسئولة. وقد يكون ذلك الجو نادي الجولف أو حمام السونا أو غير ذلك.

6- الخلاصة:

لقد ركزت هذه الوحدة على الاستراتيجيات والتكتيكات المختلفة التي يختار من بينها المفاوض في سعيه لتحقيق أهدافه، وتم التأكيد على أن اختيار المفاوض لاستراتيجية معينة يتوقف على النتائج التي يريد المفاوض الوصول إليها، طبيعة القضايا التي يتم التفاوض حولها وما إذا كانت تسمح باستراتيجية معينة دون أخرى، طبيعة العلاقة مع الطرف الأخر وأهميتها للمفاوض، الخصائص الشخصية للمفاوض، الوقت المتاح للعملية التفاوضية وما إذا كان مناسبا للطرفين أم لطرف دون آخر، حجم فجوة القوة بين الطرفين، ونوع الاستراتيجية التي سيتبناها الخصم. وتم التركيز في هذه الوحدة بشكل أساسي على استراتيجيتين رئيسيتين في التفاوض إحداهما تنافسية والأخرى تعاونية. وتنطلق الاستراتيجية التنافسية من نظرة سوداوية للطبيعة الإنسانية تفترض أن الإنسان أناني بطبعه وأن الطبيعة الإنسانية عدائية وأن الموارد تتصف بالندرة وأن تفاوض اليوم لا يؤثر في تفاوض الأطراف نفسها في المستقبل. ويستعين المفاوضون الذين يوظفون هذه الاستراتيجية ويسعون إلى تحقيق مصالحهم على حساب الأطراف الأخرى بتكتيكات تفاوضية عديدة مثل حجب المعلومات، والغش، والخداع، والتهديد، والوعيد، والتظاهر بالانسحاب، وإطالة وقت التفاوض، وتضخيم التنازلات، وغير ذلك من التكتيكات.

أما الاستراتيجية التعاونية فتقوم على نظرة متفائلة للطبيعة الإنسانية وتفترض أن العلاقات بين المتفاوضين تقوم على الاعتماد المتبادل وأن التعاون بين المفاوضين يمكن أن يوصل الأطراف إلى تحقيق أهدافها عن طريق خلق موارد جديدة واكتشاف فرص لا يمكن لاستراتيجية التنافس أن تسمح باكتشافها. ويوظف المفاوضون الذين يتبنون استراتيجية التعاون عدداً من التكتيكات التي تساعد على بناء الثقة وتسهل عملية الوصول إلى حلول للمشاكل، ومن تلك التكتيكات تبادل المعلومات والوثائق والاقتراحات بحرية ووضوح ودون تحفظ، التشارك في حل المشكلات، واستخدام ضمير الجماعة بدلا من ضمير المفرد، وغيرها..

تدريب (1)

1. على افتراض أن إحدى الشركات تمر بمشاكل مالية وتحتاج إلى مبلغ كبير للخروج من تلك المشاكل. وعلى افتراض أن الشركة دخلت في مفاوضات مع احد البنوك للحصول على قرض فإن هناك احتمال كبير أن يستغل البنك الظروف الصعبة للشركة ويلجأ للتفاوض معها تنافسيا فيطلب ضمانات مبالغ فيها أو يفرض غرامات مبالغ فيها على تأخير السداد أو يطالب بأعلى نسبة أرباح يسمح بها القانون. لكن البنك قد لا يحاول استغلال ظروف الشركة وقد يتفاوض معها تعاونيا إلى حد ما. من وجهة نظرك، ما الذي يمكن أن يجعل البنك يتبنى الموقف الثاني؟

هناك الكثير من الأسباب التي قد تجعل البنك يفاوض الشركة تعاونيا وخصوصا إذا كانت درجة المخاطرة معقولة. فالبنك ليس البنك الوحيد بالتأكيد ويمكن للشركة أن تلجأ إلى بنوك أخرى. وربما كانت الشركة من عملاء البنك المهمين لفترة طويلة وأن الأزمة التي تتعرض لها هي بمثابة سحابة صيف ولا تمثل تهديدا كبيرا للشركة. وسيفكر مسئولو البنك طويلا في إمكانية خسارة الشركة في المستقبل أن هم تفاوضوا معها تنافسيا ..

2. بين صواب أو خطأ كل عبارة من العبارات التالية حول استراتيجية التنافس:

- ينظر المفاوض إلى عملية التفاوض كمنافسة مثلها مثل لعبة الشطرنج: صائبة ففي لعبة الشطرنج هناك فائز وهناك خاسر ولا شيء في المنتصف وهذا هو الحال مع استراتيجيات التنافس.
- يؤمن المفاوض بأن الموارد المتاحة في العالم محدودة: صائبة.
- يشعر طرف بالنصر ويشعر الطرف الآخر بالهزيمة: صائبة كما يحدث في لعبة الشطرنج أو شد الحبل.
- يهتم المفاوضون بالجانب المادي لما يتم التفاوض حوله: صائبة فالمفاوض لا يهتم بشيء سوى المكاسب.
- الهم الأساسي للمفاوض هو ما الذي يمكنني أن احصل عليه: صائبة.
- لا يهتم المفاوضون بالعلاقة مع الأطراف الأخرى: صائبة فالمفاوض يهتم بالمكاسب المادية وليس العلاقة مع الطرف الآخر.

- الاهتمام بمصالح الطرف الآخر نقطة ضعف: صائبة.

تدريب (2)

بين ما إذا كانت استراتيجية التعاون أو التنافس قد تكون الأنسب لكل من (أ) و (ب) في كل حالة من الحالات التالية:

وضع (أ)	وضع (ب)	استراتيجية (أ)	استراتيجية (ب)
ضعيف	قوي	تعاون	تعاون أو تنافس
قوي	قوي	تعاون أو تنافس	تعاون أو تنافس
ضعيف	ضعيف	تعاون أو تنافس	تعاون أو تنافس
يثق بـ(ب)	يثق بـ(أ)	تعاون	تعاون
يثمن العلاقة مع (ب)	يثمن العلاقة مع (أ)	تعاون	تعاون

تدريب (3)

1. لو أن أحد المفاوضين افتتح جلسة التفاوض تنافسيا، فماذا تتوقع أن يكون رد الطرف الآخر؟ وهل سيتغير الوضع لو أن المفاوض بدأ الجلسة تعاونيا؟

يؤدي افتتاح المفاوض للجلسة تنافسيا بالمبالغة بالمطالب أو التهديد أو الوعيد أو غير ذلك إلى أن يرد الطرف الآخر بنفس الطريقة وعلى العكس من ذلك فإن البداية التعاونية تجعل الطرف الآخر يرد في الغالب تعاونيا

2. ما نوع الاستراتيجية (تعاونية، تنافسية) التي تتوقع أن يتبناها أطراف التفاوض في الحالات التالية:

- شراء ساعة يد من بائع متجول: تنافسية بسبب عدم وجود علاقة وعدم توقع قيام علاقة مستقبلا
- استئجار غرفة في فندق في مدينة سياحية مزدحمة ودون حجز مسبق: تنافس لان الفندق سيحاول استغلال ظروف الرجل لتحقيق اكبر قدر ممكن من الربح
- رغبة (أ) في شراء سيارة (ب) التي اشتراها لتوه لأنه أعجب بها: تنافسية لأن الطرف المعجب سيكون في وضع تفاوضي ضعيف مقارنة بصاحب السيارة

• التفاوض بين أصحاب العمل واتحاد العمال: رغم أن المصالح تبدو متناقضة حيث يريد العمال زيادة الأجور أو المزايا ويريد أصحاب الأعمال تخفيض النفقات إلا أن علاقة الاعتماد المتبادل بين الطرفين يجعل الطرفين يميلان إلى التعاون حتى وإن تنافسا في مرحلة معينة

• شراء منزل في مدينة: تنافس

3. أي من حالات التفاوض في السؤال السابق يمكن تحويلها من تنافسية إلى تعاونية؟

هناك افتراض مفاده أن المفاوض الجيد قادر على تحويل أي عملية تفاوض مهما كانت ظروفها إلى عملية تعاونية. ففي حالة استئجار فندق ربما استطاع المستأجر إقناع مدير الفندق المناوب بأنه يعمل مندوبا لإحدى الشركات وإن بإمكانه مساعدة الفندق بطريقة أو بأخرى وفي حالة بائع الساعات فإن بإمكان المشتري أن يتعلم الكثير عن البائع ويؤسس لعلاقة ما. وهكذا..

4. تتفاوض إحدى الشركات اليمنية على شراء 50 ألف برميل لتجميع القمامة لصالح أمانة العاصمة وقد وجهت إدارة الشركة الوفد المكلف بالتفاوض مع إحدى الشركات الصينية بالحصول على اقل سعر ممكن لكل برميل من براميل القمامة التي ستقوم الشركة الصينية بتصنيعها وتصديرها إلى اليمن. وعندما بدأت المفاوضات المفترضة طالب وفد الشركة الصينية بـ150 دولار للبرميل في حين عرض وفد الشركة اليمنية 120 دولارا فقط للبرميل.

• على افتراض أن أي من الطرفين غير مهتم بمناقشة أي قضية أخرى بخلاف السعر، فما نوع التفاوض في هذه الحالة، ولماذا؟

ستكون المفاوضات تنافسية إذا كان السعر هو الموضوع الوحيد في التفاوض

• إذا كان التفاوض تنافسيا، هل يمكن جعله تعاونيا؟

بالتأكيد عن طريق الحديث عن أشياء أخرى مثل الجودة والعلاقات المستقبلية وغيرها

• قام وفد الشركة اليمنية بجمع بعض المعلومات وعرف أن الشركة الصينية تتفاوض أيضا مع دول أخرى في المنطقة لبيعها براميل قمامة وأنها تبيع

البرميل عادة بسعر 150 دولارا ، فهل تعتقد أن هذا سيساعده في تغيير نتيجة التفاوض؟

بالطبع لا. المعلومات التي حصل عليها ستجعله يدرك أن لدى الشركة خيارات أخرى وانه من الصعب عليه إقناعها بتخفيض السعر إلى المستوى الذي يرغب به

- على افتراض أن وفد الشركة اليمنية اكتشف أن هناك العديد من الشركات الصينية التي تنتج براميل القمامة بنفس المواصفات وأنها ترغب في التفاوض حول الصفقة ، كيف سيؤثر ذلك على التفاوض؟ وهل تعتقد أن من الحكمة إبلاغ الشركة الصينية بالمعلومات التي تم الحصول عليها؟

ستحسن المعلومات التي تم الحصول عليها الوضع التفاوضي للفريق اليمني بما ستوجده من بدائل. فوجود أكثر من بائع يحسن الوضع التفاوضي للمشتري وخصوصا إذا لم يكن لدى البائع الكثير من المشترين البديلين.

- على افتراض أن الوفد اليمني عرف أن الشركات الصينية الأخرى الراغبة في التفاوض تبدي مرونة كبيرة في التفاوض حول السعر ولكن لديها مشكلة في الالتزام بتوريد البراميل في الموعد المحدد بموجب الاتفاق بين الشركة اليمنية وأمانة العاصمة ، فهل من الحكمة إبلاغ الشركة الصينية التي يتم التفاوض معها؟

بالطبع لا. فهذه المعلومة ستضعف الموقف التفاوضي للوفد اليمني.

تدريب رقم (4)

كيف يمكن تحويل التكتيك التنافسي في كل حالة مما يلي إلى تكتيك تعاوني:

1. يريد العمال 5٪ زيادة في الأجر وبطريقة "انتم خذوا أو اتركوا" تعمل الإدارة على الجلوس مع العمال واستخدام المنطق والأرقام والمعلومات لبيان أن وضعها لا يسمح لها بذلك وإن استمرار العمل مصلحة للجميع
2. كيف يمكن للمفاوض الرد على التكتيكات المخادعة؟

يمكن للمفاوض الرد على التكتيكات المخادعة بعدة طرق أهمها :

- إهمال ما يقوله المفاوض الآخر لان ما يقوله يعد ضربا من ضروب الغش والمخادعة ويؤثر سلبا في المفاوض.
- طرح الأسئلة للتحقق مما يتم طرحه.
- الإيحاء للطرف الآخر أو إخباره بطريقة مهذبه بأن المفاوض يدرك جيدا نوع التكتيك الذي يتم توظيفه.
- طلب الانتقال إلى أسلوب آخر من أساليب التفاوض.



قائمة المراجع:

أولا. المراجع باللغة العربية

1. د. محمود علي و د. محمد عوض الهزايمة، *المدخل الى فن المفاوضات* ، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر، 2006م.
2. د. محسن احمد الخضيري، *مبادئ التفاوض*، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006.
3. إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات التفاوض الناجح، المنصورة (مصر): ام القرى للنشر والتوزيع، 2006
4. د. ثابت عبد الرحمن ادريس، التفاوض: استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية ، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005
5. د. نادر احمد ابو شيخة، *اصول التفاوض*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008
6. أ.د. حمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث بكلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007 .
7. د. علاء عبد الفتاح رجب، التفاوض: تنمية المهارات تطبيقيا ، القاهرة: دار المريخ للنشر ، 2007
8. د. مصطفى محمد ابو بكر، *التفاوض الناجح: مدخل استراتيجي سلوكي*، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004

ثانيا. المراجع باللغة الإنجليزية

1. Harvard Business School Press, *Harvard Business School Guide to Negotiations*, Boston, MA, USA, 2003.
2. Mathew P. Guasco and Peter R. Robinson, *Principles of Negotiations: Strategies, Tactics, and Techniques to Reach Agreements*, USA: Entrepreneur Media, Inc., 2007
3. Michelle LaBrosse and Linda Lansky, Cheetah Negotiations, Carson City, NV: Maklaf Press LLC., 2005
4. Mirza S Saiyadain, *Organizational Behavior*, New Delhi, India: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2006.

5. ManieSpoeltra and WynandPienaar, Negotiations: Theories, Strategies, and Skills, South Africa: Creda Communications, 2008. □
6. Pervez N. Ghauri and Jean-Claude Usunier, International Business Negotiations, Oxford, UK: Elsevier Ltd, 2003□
7. Tom Gosselin, Practical Negotiations; Tools, Tactics, & Techniques, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2007□



UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY

١٩٩٤م ١٤١٤هـ

وقل رب زدني علماً

جامعة العلوم والتكنولوجيا

يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي



